JEREMY HEIMANS
& HENRY TIMMS

QUYỀN LỰC MỚI

NEW POWER

Tương lai thế giới sẽ được định hình như thế nào?

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Hữu Tài *dịch*

JEREMY HEIMANS & HENRY TIMMS

Huỳnh Hữu Tài dịch

QUYỀN LỰC MỚI - NEW POWER

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Nguyễn Thị Hoài Thanh

Sửa bản in: Bảo Hân

Trình bày: Văn Đông

Bìa: Pete Garceau

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM

ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225

Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT: 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4. TP. HCM

ĐT: 39 433 868

GIAN HÀNG M01 ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Q. 1, TP. HCM

Thực hiện liên kết:

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)

11H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q. 1, TP. HCM

In 5.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Scitech (D20/532H Nguyễn Văn Linh, H. Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận ĐKXB số 3836-2018/CXBIPH/01-309/THTPHCM ngày 25/10/2018 - QĐXB số 1365/QĐ-THTPHCM-2018 cấp ngày 03/12/2018. ISBN: 978-604-58-8375-4. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2019.

Mục lục

1

Chào mừng bạn đến với thế giới quyền lực mới

Theo định nghĩa của nhà triết học Bertrand Russell, quyền lực là "khả năng hình thành nên những ảnh hưởng có chủ đích".

Khả năng này hiện đang nằm trong tầm tay của chúng ta. Ngày nay, chúng ta có khả năng sản xuất phim, kết bạn và kiếm tiền; chúng ta có thể truyền đạt những hoài bão và ý tưởng của mình để xây dựng cộng đồng hoặc để tạo dựng các phong trào; chúng ta cũng có thể truyền bá thông tin sai lệch và tuyên truyền bạo lực – chúng ta có thể làm tất cả những điều kể trên trong một phạm vi rộng lớn hơn cùng với tác động tiềm năng sâu rộng hơn nhiều lần so với những gì chúng ta đã làm trước đó thậm chí một vài năm.

Đúng như vậy, chúng ta làm được điều đó là bởi vì công nghệ đã thay đổi. Tuy nhiên, sự thật sâu xa hơn là *chúng ta* đang thay đổi. Hành vi và kỳ vọng của chúng ta đang thay đổi. Có những người đã hiểu được cách truyền tải nguồn năng lượng này và khao khát tạo ra "những ảnh hưởng có chủ đích", như Russell đã đề cập, bằng những cách thức mới mẻ và có tác động mang tính đột phá hơn.

Hãy nghĩ đến những ông trùm mặc áo Hoodie, đứng đằng sau những nền tảng trực tuyến lớn mạnh với hàng tỷ người dùng,

đang khiến cho chúng ta thay đổi các thói quen hàng ngày, những cảm xúc và cả ý kiến của chúng ta nữa; những chính trị gia mới nổi, người đã gầy dựng các cộng đồng ủng hộ mình và rồi giành được những chiến thắng tuyệt vời; những cá nhân, tổ chức đang tiến lên phía trước trong cái thế giới đầy hỗn loạn, siêu kết nối này – trong khi những người khác bị bỏ lại phía sau.

Cuốn sách này viết về cách điều chỉnh và phát triển trong một thế giới được định nghĩa bằng cuộc đấu tranh và sự cân bằng giữa hai thế lực lớn mà chúng tôi gọi chúng là *quyền lực cũ* và *quyền lực mới.*

Quyền lực cũ hoạt động như *một loại tiền tệ (currency)*. Nó được nắm giữ bởi một số ít người. Một khi có được nó, nó sẽ được bảo vệ thận trọng và người có quyền lực là người tích trữ một khối lượng đáng kể để dùng chúng. Quyền lực cũ mang tính khép kín, không thể tiếp cận, và bị định hướng bởi người đứng đầu. Nó đi theo hướng từ trên xuống, và nó có thể nắm bắt được.

Quyền lực mới hoạt động theo một cách khác, nó giống như *một dòng chảy (current)*. Nó được tạo ra bởi nhiều người. Nó mang tính rộng mở, có sự tham gia và theo định hướng ngang hàng. Nó đi theo hướng từ dưới lên và phân phối rộng khắp. Giống như nước hay điện, nó mạnh nhất khi nó dâng lên. Mục tiêu của quyền lực mới không phải là tích góp lại mà là truyền tải đi.

Để hiểu rõ hơn cách thức hoạt động của quyền lực cũ và quyền lực mới, chúng ta hãy cùng tìm hiểu ba câu chuyện dưới đây.

Phong trào #MeToo và Harvey Weinstein

Những mùa trao giải thưởng từ năm này sang năm khác, nhà sản xuất phim Harvey Weinstein đã thống trị Hollywood như một vị thần.

Trên thực tế, từ năm 1966 đến năm 2016, ông thực sự được so sánh với Đức Chúa Trời vì tổng số lần mọi người cảm ơn ông trong các bài phát biểu nhận thưởng vào đêm Oscar – ba mươi bốn lần. Các bộ phim của ông thu hút hơn 300 đề cử Oscar. Nữ hoàng phong tặng cho ông danh hiệu Tư lệnh danh dự của

Vương Quốc Anh.

Weinstein đã tích trữ quyền lực và sử dụng nó như một loại tiền tệ để duy trì vị trí danh dự của mình: ông có quyền sinh sát một ngôi sao, ông cũng có quyền lực cá nhân đủ mạnh để có thể bật đèn xanh cho một dự án hoặc cũng có thể nhấn chìm nó. Ông ta đem đến vận may cho toàn bộ ngành điện ảnh – và bù lại, ngành này cũng đã bảo vệ ông ngay cả khi ông bị cáo buộc quấy rối và tấn công tình dục trong suốt vài thập kỷ. Ông đã kiểm soát được phương tiện truyền thông bằng cách phát triển mối quan hệ thân tình, đôi bên cùng có lợi, dựa trên sự giúp đỡ và quyền tiếp cận mà ông cung cấp. Ông ta thậm chí còn giành được giải thưởng "Người nói sự thật" của Câu lạc bộ truyền thông Los Angeles vào năm 2017.

Ông ta tự mình chống lại bất kỳ một đội luật sư nào, bằng việc trừng phạt các vi phạm "những thỏa thuận không được tiết lộ" đối với những người làm việc với ông ta, và nếu cần thiết, ông ta sẽ hối lộ cả những người tố cáo. Ông thậm chí còn thuê các công ty an ninh tư nhân – đội ngũ nhân viên từng làm điệp viên – để đào bới thông tin về những người phụ nữ và các nhà báo đã cáo buộc chống lại ông ta. Những người phụ nữ từng bị ông ta làm hại hầu như đều im lặng từ bỏ, để thoát khỏi nỗi lo lắng thực sự về những hậu quả cho sự nghiệp về sau của mình, trong khi những người đàn ông có thể đã đứng lên, thì lại tránh sang một bên và không làm gì cả, họ không muốn dành sức lực của mình cho cuộc chiến này.

Nếu Harvey Weinstein và hệ thống khép kín, phân cấp đó đã đưa ông lên, kể cho chúng ta nghe một câu chuyện quen thuộc về quyền lực cũ, thì sự thất bại sau đó của Weinstein và đặc biệt là những gì đã xảy ra tiếp theo, sẽ giúp chúng ta hiểu hơn về cách thức hoạt động của quyền lực mới, và tại sao nó lại có tầm ảnh hưởng đến như vậy.

Trong những ngày sau khi tin tức về những câu chuyện của Weinstein và những người tố cáo ông ta nổ ra, nữ diễn viên Alyssa Milano đã khởi động hashtag #MeToo để khuyến khích những người phụ nữ kể ra câu chuyện của họ về vấn đề quấy rối và tấn công tình dục trên Twitter. Nữ nghệ sĩ Terri Conn đã chú ý đến phong trào này. Ở độ tuổi hai mươi, cô được biết đến là

một nữ diễn viên mới nổi với vai diễn trong một chương trình truyền hình nhiều tập. Đạo diễn James Toback đã tiếp cận Conn và hẹn gặp nhau tại công viên Trung tâm để trao đổi về một tập phim. Và tại đó, ông ta đã tấn công cô, theo như lời kể của cô với kênh truyền hình CNN.

Cô đã chôn giấu ký ức đó trong nhiều năm. Nhưng khi vụ việc của Harvey Weinstein gây được sự chú ý và sự nổi lên của phong trào #MeToo, những ký ức đó lại trỗi dậy. Cô đã bàn bạc với chồng mình, và cuối cùng cô bắt tay vào hành động. Cô khởi động bằng cách tìm kiếm trên Twitter những người phụ nữ đã sử dụng cả hai hashtag là #MeToo và #JamesToback. Cô tìm thấy những người khác có câu chuyện đáng sợ gần giống với câu chuyện của mình. Họ cùng nhau thành lập một nhóm Twitter riêng tư để hỗ trợ lẫn nhau và tìm kiếm những nạn nhân khác. Các thành viên của nhóm này sau đó cung cấp câu chuyện của họ cho một nhà báo của *Los Angeles Times*. Chỉ trong vòng vài ngày kể từ khi bài viết được xuất bản, hơn ba trăm phụ nữ đã đứng lên với những câu chuyện của chính họ về Toback.

Chiến dịch của Conn là một trong nhiều chiến dịch như vậy. Gần một triệu mẩu tin tweet đã sử dụng hashtag #MeToo trong bốn mươi tám giờ. Chỉ trong một ngày, mười hai triệu bình luận, bài đăng và phản hồi trên Facebook đã được ghi lại.

Phong trào #MeToo lan rộng trên toàn thế giới như một dòng chảy, các cộng đồng khác đã biến đổi nó để thích ứng với các mục tiêu của riêng họ. Ở Pháp, nó trở thành phong trào #BalanceTonPorc (Tố giác kẻ phạm tội), một chiến dịch nhằm phơi bày và vạch trần những kẻ quấy rối. Ở Ý, phụ nữ kể lại câu chuyện của họ dưới biểu ngữ #QuellaVoltaChe (Khoảng Thời Gian Mà…). Và phong trào này chuyển từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác. Các thành viên của Quốc hội tiết lộ rằng họ cũng bị quấy rối bởi các đồng nghiệp nam. Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Anh bị buộc phải từ chức. Nghị viện châu Âu cũng từng có phong trào #MeToo của họ. Các vị lãnh đạo doanh nghiệp bị phơi bày và lật đổ. Các cuộc biểu tình nổ ra ngoài đường phố tại các thành phố trên khắp thế giới, từ Paris đến Vancouver. Ấn Độ đã tranh luận về nỗ lực vạch trần hành vi tội ác của các vị giáo sư nổi tiếng. Một bài báo đăng trên *China Daily* trước đây từng

cho rằng quấy rối và tấn công ở nơi làm việc chỉ là các vấn đề của phương Tây, đã thay đổi quan điểm của mình sau làn sóng tố cáo trực tuyến này.

Không ai là người dẫn đầu trong phong trào này cả, và không ai biết rõ trong tương lai nó sẽ đi về đâu. #MeToo ra đời từ một thập kỷ trước, được biết đến như là công việc của nhà hoạt động tiên phong – Tarana Burke, người đã khuyến khích những phụ nữ da màu từng bị tấn công tình dục chia sẻ trải nghiệm này với những nạn nhân khác. Tuy nhiên, giờ đây phong trào này là vô chủ, và đây cũng là nguồn gốc về sức mạnh của nó. Tất cả mọi người, từ các nhà thiết kế táo bạo – những người tạo ra đồ trang sức "MeToo" – cho đến các chính trị gia đầy tham vọng đã liên kết với #MeToo để tìm kiếm cách thức truyền tải năng lượng của nó.

Điều nổi bật nhất về phong trào #MeToo là ý thức về sức mạnh mà nó trao cho những người tham gia: rất nhiều người từng cảm thấy bất lực trong nhiều năm liền trong việc ngăn chặn những kẻ lạm dụng có thâm niên, hoặc từng lo sợ bị trừng phạt, đột nhiên tìm thấy được sự can đảm để đứng lên chống lại chúng. Câu chuyện của mỗi cá nhân được nhân rộng bởi sự gia tăng của một dòng chảy lớn mạnh. Trên thực tế, mỗi một hành động dũng cảm của từng cá nhân được tạo ra bởi nhiều người.

Bệnh nhân và bác sĩ

Vị bác sĩ ngước nhìn lên từ máy tính, choáng váng hỏi: "Cô đã học điều đó ở đâu thế? Đó là thuật ngữ trong ngành của tôi. Cô học trường y khi nào thế? Tôi không thể xem cô là bệnh nhân được nữa nếu cô cứ truy cập Internet và tìm hiểu nội dung mà cô không nên tìm hiểu".

Sau đó, vị bác sĩ đã từ chối chữa trị cho bệnh nhân này.

Thuật ngữ chuyên ngành được nhắc đến ở trên là "tonic-clonic" (Hội chứng co giật toàn thân). Vị bác sĩ này đã được bệnh nhân của anh ta cho biết cô ấy nghĩ rằng mình đã trải nghiệm di chứng của một cơn co giật tonic-clonic. (Trong quá khứ, cô và bác sĩ của mình từng gọi những triệu chứng này là "những cơn choáng", cô đã luôn nghiêm túc theo dõi các cơn co giật thường

xuyên này.)

Bệnh nhân này đã tìm hiểu về tình trạng của mình thông qua cộng đồng PatientsLikeMe (Những bệnh nhân giống như tôi), một cộng đồng trực tuyến với hơn 500.000 người sống chung với hơn 2.700 căn bệnh, mỗi người sẽ chia sẻ dữ liệu y tế cá nhân và kinh nghiệm của họ với những người khác trên nền tảng, tạo ra hàng chục triệu điểm dữ liệu. Hãy nghĩ về nó như là một nhóm hỗ trợ lớn mạnh, một cộng đồng cùng học tập, và như một tập hợp dữ liệu, tất cả được kết hợp thành một khối. Bệnh nhân trên nền tảng này thậm chí đã làm việc cùng nhau để tạo ra nguồn lực từ số đông cho những thử nghiệm về thuốc của mình, chẳng hạn như một nhóm bệnh nhân ALS (Hội chứng xơ cứng teo cơ một bên) đã tiến hành xét nghiệm lithium như là một phương pháp điều trị trong khoảng thời gian ngắn trước khi được đưa ra các cơ sở y tế.

Letitia Browne-James, một thành viên khác của cộng đồng này, tình cờ tham gia PatientsLikeMe trong trạng thái "tuyệt vọng". Cô ấy phải chịu đựng chứng động kinh trong suốt cả cuộc đời, phải hứng chịu những cơn co giật thường xuyên cũng như suy nhược và tình hình trở nên ngày càng tồi tệ. Cô luôn lo sợ lên cơn co giật ở trường học hoặc ở nhà thờ, trong khi cô ấy đang diễn xuất hoặc nhảy múa, hoặc vào một ngày nào đó khi cô lớn tuổi hơn.

Sau khi cô gặp người chồng tương lai của mình, Jonah James Jr., cô lại lo lắng về ngày cưới của họ. "Tôi thực sự rất chăm chỉ cầu nguyện, chỉ cầu xin Chúa cho phép tôi suôn sẻ vượt qua ngày hôm ấy mà không có một cơn co giật nào cả", cô nói.

Trong khi bác sĩ thần kinh của cô tiếp tục kê toa các loại thuốc cũ, cô bắt đầu trao đổi với các thành viên của cộng đồng trên nền tảng, cô tự tìm hiểu lý do tại sao một số loại thuốc không có tác dụng, và cố gắng tìm kiếm các liệu pháp khả thi khác. Cô theo đuổi bất cứ phương án nào có hy vọng; và trong lúc đấy, cô được cho biết về triển vọng của phương pháp phẫu thuật não, như một liệu pháp điều trị cho những người bị chứng động kinh. Cô khám phá ra rằng 83% các bệnh nhân giống như cô trên nền tảng đã phản hồi tích cực về kết quả của liệu pháp điều trị này, tuy nhiên, cô và bác sĩ của mình chưa bao giờ thảo luận

về liệu pháp ấy.

Vì vậy, bệnh nhân này đã từ chối điều trị với bác sĩ của mình. Như một món quà tạm biệt, cô đã yêu cầu được giới thiệu tên của một chuyên gia về bệnh động kinh – một chuyên gia mà cô biết được từ cộng đồng bệnh nhân của mình. Vị bác sĩ đã lật qua các giấy tờ trên bàn và cho cô ấy một cái tên. Cô thật sự rất kinh ngạc. "Anh ta đã biết thông tin này từ trước", cô nói.

Letitia đã được phẫu thuật. Cô ấy hiện đã sống hơn năm năm mà không hề có thêm một cơn động kinh nào. Và cô ấy đã tư vấn cho nhiều người khác trên cộng đồng PatientsLikeMe, giúp họ kiểm soát sức khỏe của mình.

Các bác sĩ trong những câu chuyện này sống trong thế giới của quyền lực cũ. Họ đã được đào tạo một cách chặt chẽ để phát triển chuyên môn của mình. Và lý do chính đáng là: họ đang đối phó với các vấn đề của sự sống và cái chết. Nhưng khi làm như vậy, họ trở nên quen thuộc với việc mình là người nắm giữ kiến thức y khoa, dần xa rời các bệnh nhân bởi các thuật ngữ có dấu nối cùng các đơn thuốc khó hiểu. Các bệnh nhân đã khám phá ra quyền lực mới. Họ đã hành động để cải thiện tình trạng của mình, được bao quanh – và tập hợp – bởi một đám đông những người có cùng chí hướng. Họ thử nghiệm mọi thứ, họ trao đổi các bài báo, và theo dõi tiến trình của nhau. Họ chia sẻ dữ liệu, ý tưởng và sự cảm thông của mình. Thế giới của họ đã mở rộng ra, và không một vị bác sĩ nào có thể đưa vị thần đó trở lại trong chai được nữa.

Cô nữ sinh và Bộ Ngoại giao

Aqsa Mahmood lớn lên trong một gia đình Hồi giáo ôn hòa ở Scotland. Cô đã theo học tại những ngôi trường tư thục có tiếng và từng thích đọc truyện *Harry Potter*. Cô được mô tả là một người không biết phải bắt chuyến xe buýt nào để đến trung tâm thị trấn Glasgow.

Tuy nhiên, theo thời gian, cô trở thành một "Kẻ cực đoan trong phòng ngủ", cô rơi vào một hệ sinh thái trực tuyến đen tối bao vây bởi những nội dung thuyết phục và những người chiêu mộ khôn khéo. Rồi một ngày vào tháng 11, khi cô mới bước vào

tuổi mười chín, cô đã biến mất. Bốn ngày sau, cha mẹ cô nghe được tin tức từ cô. Cô đã gọi cho họ từ biên giới Syria.

Nhưng đây không phải là kết thúc của câu chuyện. Sau khi được tuyển vào ISIS (Nhà nước Hồi giáo tự xưng), bây giờ cô đã trở thành chuyên viên chiêu mộ, người nắm vững các công cụ tham gia trực tuyến và lôi kéo những người khác theo gương của cô ấy. Cô đã xây dựng một mạng lưới “các cô gái thân thiết với nhau”, gửi lời động viên và đưa ra lời khuyên thiết thực cho những phụ nữ muốn theo đạo Hồi và đang chuẩn bị cho hành trình đến Syria: “Nếu tôi có thể khuyên bạn nên mang theo một thứ gì đó, thì đó chính là dầu dừa hữu cơ (nếu bạn có thể đem thêm một lọ nữa cho tôi thì càng tốt). Đây là một sản phẩm đa năng, có thể dùng để dưỡng ẩm toàn thân hoặc dùng như một loại dầu chăm sóc tóc…”. Khi ba cô gái trung lưu, được yêu mến đến từ vùng Bethnal Green, thuộc London, lên kế hoạch cho chuyến đi Syria của mình, họ đã liên lạc với Aqsa Mahmood trên Twitter.

Trong khi Aqsa sử dụng các phương thức chia sẻ ngang hàng, gần gũi để chiêu mộ các tân binh, Chính phủ Mỹ đã có một cách tiếp cận rất khác để cố gắng khuyên can họ. Họ in hàng ngàn bức họa hoạt hình các nhân viên ISIS bị đưa vào máy xay thịt và thả những tờ rơi ấy ra khỏi máy bay chiến đấu F-16 khi nó bay qua các pháo đài ISIS ở Syria (một cách tiếp cận được sử dụng phổ biến lần đầu tiên từ một trăm năm trước, trong Thế chiến thứ nhất). Chính quyền cũng đã thử một cách tiếp cận kỹ thuật số khác nữa, trong một nỗ lực để phù hợp với thị hiếu truy cập trực tuyến của Nhà nước Hồi giáo tự xưng này, đó là tạo ra một tài khoản Twitter khá sành điệu – phủ đầy dấu tích đe dọa của Bộ Ngoại giao – để khuyên nhủ các tín đồ Hồi giáo tiềm năng: “Hãy suy nghĩ và quay trở lại!”. Có lẽ đó không phải là thông điệp thuyết phục nhất nếu bạn đang cố gắng kéo những người theo chủ nghĩa cực đoan ra khỏi bờ vực thẳm.

Ở đây, một lần nữa, chúng ta bắt gặp quyền lực cũ đối mặt với quyền lực mới. Chính phủ Mỹ đã làm theo hướng dẫn của một cuốn sách trực tuyến đáng tin cậy về quyền lực cũ, sử dụng quyền lực cao cấp của mình để truyền tải thông điệp của họ từ trên xuống. Ngay cả khi sử dụng phương tiện truyền thông xã

hội, mục đích mặc định của họ không phải là để kết nối, mà là để chỉ huy. Aqsa đang làm điều gì đó rất khác biệt. Mạng lưới lan truyền của cô ấy có sự tham gia và được định hướng theo hàng ngang. Nó không được truyền từ trên xuống, mà từ cô gái này đến cô gái kia. Đó là quyền lực mới hiệu quả nhất, và đáng sợ nhất.

CÁC THÀNH PHẦN CỦA QUYỀN LỰC MỚI

Câu chuyện về phong trào #MeToo, các bệnh nhân và nữ sinh Scotland đều có điểm chung là họ đã tìm ra cách sử dụng các công cụ hiện đại để gia tăng khao khát được tham gia.

Con người luôn khao khát được tham gia vào thế giới. Trong suốt chiều dài lịch sử, nhiều phong trào đã nổi lên, người ta đã tổ chức các đoàn thể, cộng đồng xây dựng nên các cấu trúc hợp tác để tạo dựng văn hóa và tiến hành giao thương. Luôn tồn tại một mối quan hệ ảnh hưởng qua lại giữa cấu trúc từ dưới lên và cấu trúc từ trên xuống, giữa các hệ thống phân cấp và các mạng lưới.

Trước đây, cơ hội để chúng ta tham gia và thảo luận vẫn bị giới hạn rất nhiều. Tuy nhiên, nhờ có sự kết nối rộng khắp như hiện nay, chúng ta có thể tìm đến nhau và tự tổ chức theo những cách thức không bị giới hạn bởi khoảng cách địa lý và được lan truyền rộng rãi với vận tốc và phạm vi tiếp cận chưa từng có. Sự siêu kết nối này đã sản sinh ra các mô hình mới và tư duy mới đang định hình nên thời đại của chúng ta, như chúng ta sẽ thấy trong các trang sách tiếp theo đây. Đó chính là "điểm mới" trong quyền lực mới.

Một chủ đề phổ biến trên Reddit – một nền tảng chia sẻ liên kết, những kỷ niệm bắt nguồn từ cộng đồng những người trưởng thành trong những năm 1990, khi mà cuộc sống được cảm nhận theo nhiều cách rất khác nhau. Đối với những người từng sống vào thời kỳ đó, các bài viết mang đến cảm giác hoài niệm ấm áp. Còn đối với những người không được sinh ra vào thời đó, những câu chuyện được kể như về một thế giới xa lạ – chẳng hạn như, cảm giác hồi hộp chờ đợi bức ảnh kỷ yếu của bạn xuất hiện, đó là "lần duy nhất bạn nhìn thấy bức ảnh của mình và bạn bè ở trường", bạn chỉ có một cơ hội để chụp một bức ảnh

hoàn chỉnh, và bạn không bao giờ được biết nó sẽ trông như thế nào; sự khẩn trương của việc gọi đến đài phát thanh địa phương, yêu cầu một bài hát bạn yêu thích, và sau đó chờ đợi, ngón tay bạn sẵn sàng trên nút ghi âm của máy cassette, để kịp thời ghi lại khi bài hát cất lên; sự phấn khích khi dừng chân tại các cửa hàng video Blockbuster để thuê một cuốn phim trên đường về nhà; sự thất vọng khi đi đến thư viện và phát hiện ra rằng cuốn sách bạn cần đã bị người khác mượn hoặc "đáng lẽ phải ở trên ngăn xếp nhưng lại không thể tìm thấy"; làm toán mà không có máy tính vì chúng bị cấm, với lập luận mạnh mẽ được đưa ra là "bạn sẽ không thể lúc nào cũng mang theo bên người một chiếc máy tính bỏ túi khi bạn lớn lên".

Tất nhiên, bây giờ chúng ta có nhiều hơn một chiếc máy tính trong túi của mình. Trong thế giới ngày nay, chúng ta có tất cả trong tầm tay (theo đúng nghĩa đen) những gì chúng ta có thể nghĩ đến như là một phương thức mới của sự tham gia. Và điều này không chỉ thay đổi những gì chúng ta có thể làm, mà còn là cách chúng ta mong đợi để kết nối.

Những phương thức mới của sự tham gia này – và những nhận thức cao hơn về các doanh nghiệp trung gian đi cùng với chúng – là thành phần quan trọng trong một số mô hình có ảnh hưởng nhất trong thời đại của chúng ta: các doanh nghiệp lớn như Airbnb và Uber, WeChat của Trung Quốc hoặc Facebook; các phong trào phản kháng như Black Lives Matter (Vấn đề về cuộc sống của người da màu), các hệ thống phần mềm mở như GitHub; và các mạng lưới khủng bố như ISIS. Tất cả họ đều đang truyền tải quyền lực mới.

Hãy suy ngẫm về những điều được kể ở trên như là những mô hình quyền lực mới. Các mô hình quyền lực mới được kích hoạt bởi hoạt động của cộng đồng – nếu không có họ, các mô hình này chỉ là những chiếc thuyền rỗng. Ngược lại, các mô hình quyền lực cũ được kích hoạt bởi những cá nhân hoặc tổ chức sở hữu nó, nhận biết nó hoặc kiểm soát nó mà không để một ai khác can thiệp vào – một khi các mô hình quyền lực cũ mất đi tính chất này, nó cũng mất luôn lợi thế của nó. Các mô hình quyền lực cũ chỉ yêu cầu chúng ta tuân thủ theo (như là trả các loại thuế, làm bài tập về nhà) hoặc tiêu thụ một sản phẩm. Còn

mô hình quyền lực mới thì đòi hỏi, cũng như cho phép chúng ta thực hiện nhiều điều hơn: chúng ta có thể chia sẻ ý tưởng, tạo ra những nội dung mới (như trên YouTube) hoặc tài sản (như trên Etsy), thậm chí là hình thành một cộng đồng (ví dụ, phong trào kỹ thuật số đang lan rộng nhằm phản đối Tổng thống Trump).

Để nắm bắt sự khác biệt cơ bản giữa các mô hình quyền lực cũ và mới, hãy nghĩ đến sự khác nhau giữa hai trò chơi máy tính lớn nhất mọi thời đại – Tetris và Minecraft.

Bạn có thể sẽ nhớ đến Tetris – trò chơi dựa trên các hình khối, nổ ra với cơn sốt máy chơi game cầm tay vào những năm 1990. Cách hoạt động của nó rất đơn giản. Các khối rơi xuống từ phía trên cùng của màn hình và công việc của người chơi là làm cho chúng ghép thành từng đường thẳng đều, gọn gàng. Các hình khối sẽ rơi xuống ngày càng nhanh và nhanh hơn cho đến khi người chơi bị choáng ngợp. Trong khuynh hướng quyền lực cũ, người chơi đã có một vai trò hạn chế, và bạn không bao giờ có thể đánh bại được hệ thống.

Các mô hình quyền lực mới hoạt động giống như Minecraft, hiện đang là trò chơi lớn thứ hai của mọi thời đại. Giống như Tetris, đây cũng là một trò chơi dựa trên các hình khối không ngay ngắn, nhưng nó hoạt động theo một cách khác. Thay vì một mô hình được xây dựng dựa trên các hình khối rơi từ trên xuống dưới, nó là một trò chơi được xây dựng từ dưới lên, trong đó những người chơi trên khắp thế giới sẽ cùng nhau sáng tạo nên thế giới, từng khối, từng khối một. Nó hoàn toàn dựa vào năng lượng của sự tham gia. Trong thế giới Minecraft, bạn sẽ tìm thấy những ngôi nhà, đền thờ và các cửa hàng Walmart; rồng, hang động, thuyền, các trang trại và tàu lượn; các máy tính phục vụ cho công việc được tạo ra bởi các kỹ sư; các đám cháy rừng, các ngục tối, rạp chiếu phim, máy bay và sân vận động. Người chơi sẽ thiết lập các quy tắc và tự tạo ra các nhiệm vụ cho riêng họ. Sẽ không có "các hướng dẫn"; người chơi học từ các hình mẫu – thường là các video tự tạo – từ những người chơi khác. Một số người chơi (còn được biết đến là "những người biến đổi") thậm chí còn được giao cho khả năng thay đổi bản chất của trò chơi. Nếu không có những hành động của người

chơi, Minecraft sẽ là một vùng đất hoang. Một động lực phát triển chính trong thế giới ngày nay là sự mâu thuẫn qua lại giữa những người lớn lên trong truyền thống Tetris và những người có tư duy Minecraft.

SỨ MỆNH CỦA CUỐN SÁCH

Trong tương lai sẽ có một trận chiến về sự vận động. Những người bình thường, các nhà lãnh đạo và các tổ chức đang trên đà phát triển sẽ là những đối tượng tốt nhất có thể truyền tải nguồn năng lượng có sự tham gia của những người xung quanh – cho cái tốt, cho cái xấu, và cho cả những điều nhỏ nhặt.

Quyền lực mới ảnh hưởng đến cuộc sống hàng ngày của tất cả chúng ta

Kể từ lần đầu tiên viết về những ý tưởng này trên *Harvard Business Review*, chúng tôi đã lấy cảm hứng từ việc nhìn nhận con người trong nhiều lĩnh vực khác nhau, sử dụng chúng để liên tưởng đến thế giới của họ, từ nhân viên thư viện cho đến các nhà ngoại giao và các nhân viên y tế. Trong các chương tiếp theo, chúng tôi sẽ đề cập đến những câu chuyện về các tổ chức và các cá nhân đã thấu hiểu động lực mới này. Chúng tôi sẽ làm rõ cách thức mà công ty Lego đã phát triển thương hiệu của mình bằng cách chuyển hướng tới cộng đồng. Chúng ta sẽ xem xét cách TED phát triển từ một hội nghị độc quyền trở thành một trong những cộng đồng ý tưởng lớn mạnh nhất trên thế giới. Chúng ta sẽ xem cách Đức Giáo hoàng Francis đang cố gắng thực hiện để thay đổi bản chất của nhà thờ bằng cách trao quyền lực cho các tín đồ của mình.

Chúng tôi cũng sẽ giới thiệu một số ví dụ ít được biết đến hơn: các y tá cùng nhau cắt giảm sự quan liêu và cải thiện chất lượng cuộc sống của bệnh nhân (cũng như sự hài lòng trong công việc của họ); một công ty xe hơi đã trao quyền thiết kế xe cho khách hàng của mình; một công ty truyền thông thành công được xây dựng, được tài trợ và được định hình bởi độc giả của nó.

Cho dù bạn là một sử gia mong muốn chia sẻ kiến thức của mình trong thế giới “phía sau bức màn của sự thực (post-truth)”, một phụ huynh kiên quyết với việc ứng cử vào hội đồng

của một trường học địa phương, hoặc một người sáng tạo muốn đưa ra một sản phẩm mới, có hàng loạt các khả năng khác biệt, mới mẻ mà mọi người và các doanh nghiệp cần phải khám phá.

Các kỹ năng được đề cập thường bị hiểu sai, như là khả năng tự quảng bá trên Facebook hoặc *Snapchat dành cho người mới bắt đầu.* Nhưng quyền lực mới không chỉ là công cụ và công nghệ mới. Trong khi Bộ Ngoại giao cho chúng ta thấy sự thất bại trong cuộc chiến trực tuyến với Nhà nước Hồi giáo tự xưng, nhiều người vẫn đang triển khai các phương tiện mới của sự tham gia này theo các phương thức mang đậm sắc thái của quyền lực cũ. Cuốn sách này nói về một cách tiếp cận khác biệt để kiểm soát quyền lực và một lối tư duy khác, có thể được triển khai ngay cả khi các công cụ và nền tảng cụ thể phát triển hoặc trở nên lạc hậu. Làm thế nào để bạn tạo ra những ý tưởng mà cộng đồng sẽ chung tay cùng bạn, làm cho nó lớn mạnh lên, và giúp lan truyền chúng? Làm thế nào để bạn làm việc hiệu quả trong một tổ chức mà các đồng nghiệp (có lẽ trẻ hơn) của bạn đã tiếp thu các giá trị quyền lực mới như tính minh bạch cấp tiến hoặc phản hồi liên tục? Làm thế nào để bạn tạo ra một tổ chức mà có thể truyền cảm hứng về sự bền vững, một cộng đồng theo sau lớn mạnh trong một kỷ nguyên mà các mối liên hệ trở nên tạm bợ và lỏng lẻo hơn? Làm thế nào để bạn chuyển đổi giữa quyền lực cũ và quyền lực mới? Khi nào bạn nên kết hợp chúng lại với nhau? Và khi nào quyền lực cũ thực sự tạo ra được những kết quả tốt hơn.

Cuốn sách này sẽ trả lời cho những câu hỏi đó – và hơn thế nữa – với những câu chuyện minh họa giàu cảm hứng nhất về thành công của quyền lực mới (cũng như một số câu chuyện mang tính cảnh báo mạnh mẽ) từ khắp nơi trên thế giới.

Quyền lực mới tác động đến xã hội trên diện rộng

Quyền lực mới đang tồn tại trong nhiều lĩnh vực, và cũng đang dần gia tăng. Ở một khía cạnh nào đó, nó đang tạo ra những điều tốt đẹp: các thử nghiệm thuốc được đóng góp từ nguồn lực cộng đồng; các phong trào phát triển nhanh chóng nhân danh tình yêu và sự đồng cảm. Nhưng ở một khía cạnh khác, là trường hợp của ISIS hoặc sự gia tăng của nhóm người ủng hộ thuyết ưu việt của người da trắng, những kỹ năng tương tự như

vậy có thể mang tính hủy hoại rất lớn. Các công cụ đưa chúng ta đến gần nhau hơn cũng có thể khiến cho chúng ta ngày càng xa cách hơn.

Những người đang xây dựng và quản lý các nền tảng rộng lớn hoạt động trên quyền lực mới đã trở thành những viên ngọc quý mới của chúng ta. Các nhà lãnh đạo này thường sử dụng ngôn ngữ của đám đông – "chia sẻ", "mở rộng", "được kết nối" – nhưng hành động của họ có thể lại là một câu chuyện khác. Hãy nghĩ đến Facebook, nền tảng về quyền lực mới mà hầu hết chúng ta đều biết rõ nhất. Đối với tất cả những biểu tượng thích và mặt cười mà chúng ta đang sử dụng, công ty này gọi đó là "quyền lực của sự chia sẻ". Tuy nhiên, hai tỷ người dùng Facebook không được chia sẻ bất kỳ giá trị kinh tế nào do nền tảng này tạo ra. Cũng không ai cho chúng ta biết nó được quản lý như thế nào. Và Facebook không tiết lộ về các thuật toán đã được chứng minh rằng đang gây ảnh hưởng đến tâm trạng và lòng tự tôn cá nhân của chúng ta, thậm chí ảnh hưởng đến quyết định của chúng ta trong một số cuộc bầu cử. Khác xa với viễn cảnh tự do dịch chuyển hữu cơ như những người tiên phong về Internet trước đây đã mường tượng, có một cảm giác ngày càng tăng rằng chúng ta đang sống trong một thế giới của *các trang trại cùng tham gia (participation farms)*, nơi mà một số lượng nhỏ các nền tảng lớn được dựng hàng rào bảo vệ và thu hoạch cho lợi ích riêng của người tạo lập, từ hoạt động tham gia hàng ngày của hàng tỷ người dùng.

Đối với nền dân chủ thì thách thức còn cam go hơn nhiều. Nhiều người từng hy vọng rằng sự gia tăng tính độc lập của truyền thông xã hội sẽ lật đổ được các nhà độc tài. Nhưng trên thực tế, một loại thế lực mạnh mẽ mới (strongman) đang gia tăng ở nhiều nơi trên thế giới, được thực hiện bởi những công cụ mà một số người tin rằng có thể tạo ra tính dân chủ. Như trường hợp của Donald Trump. Tổng thống Trump trở thành thủ lĩnh của một đội quân truyền thông xã hội rộng lớn và phân cấp tới từng địa phương nhận sự điều khiển từ ông ta – và đổi lại những người này cung cấp cho ông những câu chuyện mới và các mẩu tin mang tính công kích. Đó là một mối quan hệ cộng sinh sâu sắc. Ông ta đã phản hồi lại trên Twitter cho những người ủng hộ cực đoan nhất của mình. Ông đề nghị trả

chi phí pháp lý cho những người ủng hộ đã tấn công đoàn người biểu tình tại các cuộc diễu hành chống lại ông. Ông ấy đã điều khiển cường độ của đám đông không phải bằng cách khiến cho họ nghe theo những gì ông nói, mà bằng cách trao quyền để họ kích hoạt giá trị xung quanh ông. Hãy nghĩ về ông ấy như là một *người nắm quyền trong nền tảng (platform strongman)*, người nắm vững các nguyên tắc quyền lực mới để đạt được mục đích độc tài.

Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích các động lực tạo ra *các trang trại cùng tham gia* và *những người nắm quyền mạnh mẽ nhất trong nền tảng.* Quan trọng hơn hết, chúng tôi cũng sẽ giới thiệu những câu chuyện về phương pháp chống lại các thách thức của chúng: những mô hình mới này thực sự thay đổi và phân phối quyền lực cho nhiều người hơn, cho cả những người có ít quyền lực nhất trong số chúng ta. Chúng ta sẽ tìm hiểu về những người tiên phong đang tạo dựng các phương thức để tái lập lại nền dân chủ, chứ không phải làm suy yếu nó, tìm cách chuyển đổi công dân từ những người đứng bên ngoài thù địch sang người đồng sở hữu và đối tác hữu dụng trong công việc của chính phủ. Chúng ta cũng sẽ khám phá về các tổ chức truyền thống – trong những bộ phận quan trọng của xã hội – đang chuyển đổi từ quyền lực cũ sang quyền lực mới. Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ trang bị cho những người đang chiến đấu vì một thế giới mở, dân chủ và đa nguyên hơn với các công cụ thiết yếu mà họ cần phải ưu tiên áp dụng.

Cuốn sách này lấy cơ sở từ những kinh nghiệm của chính chúng tôi trong việc tạo dựng các mô hình quyền lực mới và những nỗ lực để mang lại sự tham gia cho nhiều người hơn. Henry đã khởi xướng phong trào #GivingTuesday, một thông điệp từ thiện trở thành một phong trào, gây quỹ hàng trăm triệu đô-la cho các tổ chức từ thiện trên toàn thế giới. Jeremy đã tạo ra một phong trào chính trị có sự hỗ trợ từ công nghệ tại quê nhà của ông ở Úc, một phong trào địa phương từ vị trí hai mươi trở thành phong trào lớn nhất trong cả nước, và từ đó ông đã giúp khởi động nhiều phong trào hơn trên khắp thế giới thông qua tổ chức Purpose của mình, có trụ sở chính tại New York. Chúng tôi đã nhìn thấy những tiềm năng, cũng như những cạm bẫy của quyền lực mới, và giờ đây chúng tôi muốn chia sẻ những gì

chúng tôi đã học được. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau, tương tác với các doanh nghiệp và cộng đồng, để tìm hiểu kỹ hơn về những điều đang thay đổi, tại sao lại như thế và tất cả những gì chúng ta có thể làm.

Trong các trang sách tiếp theo, chúng tôi sẽ chia sẻ những gì chúng tôi đã khám phá được.

2

Tư duy quyền lực cũ, tư duy quyền lực mới

"PHÒNG THÍ NGHIỆM LÀ THẾ GIỚI CỦA TÔI" VÀ "THẾ GIỚI LÀ PHÒNG THÍ NGHIỆM CỦA TÔI"

Trung tâm không gian Johnson của NASA chính là một huyền thoại trong việc xử lý những thách thức vĩ đại. Khi các phi hành gia trên tàu Apollo phát đi tín hiệu "Houston, chúng tôi gặp rắc rối rồi", thì nơi họ gửi thông điệp đến chính là Trung tâm Không gian Johnson (Johnson Space Center).

Tuy nhiên, vào năm 2010, NASA phải đối mặt với nguy cơ bị cắt giảm ngân sách từ Quốc hội, tính hiệu quả của nó bị chất vấn. Cơ quan này cũng bị giám sát vì thiếu tính sáng tạo. Nhà khoa học hàng đầu tại Johnson đã nói với toàn bộ đội ngũ nhân sự của mình rằng: "Cơ quan đầu não Quốc hội nói với chúng ta rằng chúng ta không đủ sáng tạo, chúng ta phải cho họ thấy là họ đã sai".

Vì vậy, họ đã bắt đầu thử nghiệm một chương trình với tên gọi là "sự sáng tạo mở". Sáng tạo mở (open innovation) là một khái niệm về việc vận dụng sức mạnh của cộng đồng để giúp giải quyết vấn đề của bạn. Không giống như phương pháp quyền lực cũ, khi chỉ có một số ít chuyên gia có được quyền truy cập độc quyền vào các công cụ, dữ liệu và máy móc, mục tiêu của sáng tạo mở là thu hút tất cả mọi người cùng tham gia. Câu chuyện

về những nỗ lực mở cửa của NASA xuất phát từ nghiên cứu và những hiểu biết sâu sắc của Giáo sư Hila Lifshitz-Assaf, thuộc trường Đại học New York. Bà đã trải qua ba năm nghiên cứu kỹ lưỡng bên trong cơ quan này; là một người thầm lặng theo dõi mọi thứ trong cả một giai đoạn thay đổi đầy kịch tích và căng thẳng.

Nỗ lực của Trung tâm Không gian Johnson được dẫn dắt bởi Ban Giám đốc Khoa học Đời sống Vũ trụ (SLSD), dưới sự hướng dẫn của bác sĩ y khoa kiêm bác sĩ phẫu thuật trên máy bay Jeffrey Davis. Ban giám đốc đã chọn ra mười bốn thách thức phát triển và nghiên cứu chiến lược, đặt chúng trên các nền tảng sáng tạo mở cho toàn thế giới cùng tham gia. 3.000 người ở tám mươi quốc gia đã hồi đáp, từ các chuyên gia nổi tiếng đến những người đam mê bình thường chẳng ai biết tới.

Những kết quả đạt được ban đầu quả thật ấn tượng. Với chu trình nghiên cứu và phát triển (R&D) truyền thống điển hình thì phải mất từ ba đến năm năm, tuy nhiên cộng đồng đã xử lý những vấn đề đó chỉ trong khoảng từ ba đến sáu tháng. Và cộng đồng không những đã mang đến những giải pháp nhanh hơn cùng với chi phí thấp hơn nhiều, mà chất lượng công việc của họ lại còn cao hơn đáng kể so với mong đợi.

Có một giải pháp vượt trội hơn hẳn so với những giải pháp khác và trở thành một biểu tượng đầy hứa hẹn của cách tiếp cận này. Giải pháp này chỉ ra một vấn đề nghiêm trọng trong vật lý Thái dương học: mức độ khó khăn của việc dự báo bão mặt trời một cách hiệu quả. Bão mặt trời chính là những vụ nổ năng lượng khổng lồ từ mặt trời, sau đó chúng di chuyển về phía trái đất với tốc độ ba triệu dặm mỗi giờ. Quá rõ ràng, khả năng tránh né chúng là ưu tiên hàng đầu của những vật thể di chuyển trong hệ mặt trời. Tuy nhiên, theo như tất cả các công trình do các chuyên gia trên toàn thế giới thực hiện – tại NASA và cả những nơi khác nữa – thì các mô hình tốt nhất cũng chỉ cho phép dự báo trong một đến hai giờ với mức độ chính xác là 50%.

Còn bây giờ thì Bruce Cragin, một kỹ sư viễn thông đến từ bang New Hampshire, thậm chí còn không phải là một nhà vật lý Thái dương học và cũng chẳng có quyền truy cập vào bất cứ thứ gì, như các công cụ tại NASA, đã trình lên một thuật toán cho

phép dự đoán trước tám giờ với mức độ chính xác lên đến 75%.

Bước đột phá này đã thúc đẩy một làn sóng nhiệt huyết mãnh liệt giữa những lãnh đạo cấp cao của NASA, thu hút sự chú ý của giới truyền thông quốc gia và thậm chí khơi dậy sự quan tâm của Nhà Trắng. Vì vậy, NASA lại càng nỗ lực hơn nữa.

Jeffrey Davis đã tập hợp một nhóm lớn hơn nữa và tổ chức một buổi hội thảo đặc biệt để gắn kết toàn bộ đội ngũ xoay quanh triển vọng hứa hẹn của phương pháp mới này. Tuy nhiên, thay vì đem đến một làn sóng nhiệt tình, cuộc họp lại diễn ra trong tình trạng lộn xộn. Lifshitz-Assaf mô tả cảnh tượng tại buổi hội thảo là: “Sự căng thẳng, những tranh luận và áp lực tràn ngập cả ngày hôm đó, chúng tạo ra một quỹ đạo rất khác so với kế hoạch. Mức độ lo ngại và sự kháng cự của mọi người trong phòng suốt cả ngày hôm đó rất bất thường”. Diễn tả dễ hiểu hơn cho phát biểu mang tính học thuật này là “mọi người phát điên lên cả rồi”.

Rốt cuộc thì chuyện gì đã xảy ra? Tại sao một cơ hội đầy hứa hẹn như thế lại gây ra những cảm xúc căng thẳng và chia rẽ lớn đến như vậy? Nhiều tháng sau đó, Davis và nhóm của ông bị tổn thương nhưng vẫn đầy quyết tâm, vẫn tiếp tục nỗ lực cho dự án sáng tạo mở của họ. Và họ dần nhận thấy có hai trường phái rất khác nhau.

Một bên cho rằng tất cả mọi thứ thật lãng phí thời gian, phiền toái và là mối đe dọa. Họ phàn nàn về sự ảnh hưởng đến ngân sách của ý tưởng mới này. Họ chỉ trích các chi tiết về mặt kỹ thuật. Một số người còn từ chối thảo luận các vấn đề mà họ đang đương đầu, “sợ rằng nó có thể sẽ biến thành một *Thách thức Sáng tạo Mở*”. Một số khác lại ra sức phá hoại, ngăn cản đồng nghiệp của họ tham gia vào chuyện này. Những người khác thì lại bày tỏ lòng nhiệt tình một cách công khai, nhưng lại chỉ đưa ra những chi tiết nhỏ giọt cho cộng đồng cùng tham gia thảo luận và bỏ qua ý tưởng của họ khi họ bày tỏ. Có một nhóm thậm chí luôn trong trạng thái hoàn toàn phủ nhận, “từ chối sự thật rằng nó đã thực sự tham gia vào sáng tạo mở”.

Nhóm còn lại thì nhìn thấy cơ hội. Họ đã tạo ra những quy trình và những phương pháp tiếp cận mới để đạt được kết quả tốt

nhất từ cộng đồng của họ. Họ đã tạo ra các công cụ mở rộng quy mô các phòng thí nghiệm của mình để dòng chảy tri thức được lưu thông một cách tự do. Một số người cùng nhau đóng vai trò tạo dựng nên một "NASA mở", một đơn vị mới dành riêng cho việc khuyến khích các công trình. Một nhóm đã thành lập nên cuộc thi "Cuộc thi hackathon dành cho các ứng dụng không gian" hàng năm – có lẽ đây là thử thách mang tính chất toàn cầu nhất trong tất cả các nỗ lực được thực hiện – cuộc thi này diễn ra vào năm 2017 đã thu hút 25.000 người, tại 187 địa điểm ở 69 quốc gia trong 3 ngày, cùng tham gia vào những thách thức khó khăn nhất trong lĩnh vực không gian. Một nhóm khác đã xây dựng một nền tảng mở để gắn kết với một cộng đồng các chuyên gia về không gian và các nhà khoa học trong cộng đồng trên toàn thế giới. Khao khát sáng tạo mở tại NASA đã dâng cao đến mức hiện giờ có cả một cố vấn chính sách cao cấp tại Văn phòng Nhà khoa học đầu ngành với trách nhiệm thu hút công dân để tăng thêm giá trị trên toàn bộ cơ quan.

Nếu việc này diễn ra ở bất kỳ tổ chức lâu đời bình thường nào, thì bạn có thể giả định rằng sự chia cách này có liên quan đến việc mọi người lo ngại những công nghệ mới. Nhưng đây rõ ràng không phải thế. Suy cho cùng, những người này là những nhà khoa học tên lửa – theo đúng nghĩa đen. Cũng không phải là sự cách biệt về tuổi tác. Hay là trải nghiệm. Hay là danh tiếng. Số lượng của cả hai nhóm có vẻ khá cân bằng nhau.

Nguyên nhân thực sự đằng sau sự phân chia này chính là sự khác biệt rất lớn giữa hai nhóm về cách tư duy.

Nhóm đầu tiên mang trong mình những điều mà chúng ta gọi là *các giá trị quyền lực cũ*. Chúng đến từ một thế giới có ranh giới rõ ràng giữa "chúng tôi" và "họ", nơi mà chỉ những người khoác trên mình chiếc áo của phòng thí nghiệm và được ủy quyền mới có khả năng được trang bị cho mục đích giải quyết những bí ẩn của vũ trụ. Theo như một nhà khoa học hàng đầu giải thích, sự kháng cự với sự sáng tạo mở "thực sự là từ bên trong, lịch sử của phương pháp khoa học chống lại nó… Trong hệ thống đào tạo của chúng tôi, việc cố gắng giải quyết các vấn đề theo phương pháp khoa học là như thế này: Tôi tập hợp tất cả thông tin, sau

đó tổng hợp chúng lại, phân tích chúng và đi đến các kết luận, rồi phải tiếp cận với người nào đó để giúp giải quyết vấn đề, mọi thứ giống như là gian lận vậy!".

Nhóm này có lòng tin sâu sắc vào giá trị của kinh nghiệm chuyên môn. Những phẩm chất để nhận biết họ được phát triển từ một truyền thống tôn sùng những khoảnh khắc mang tính cá nhân của thiên tài. Đó là khoảnh khắc Archimedes nhảy ra khỏi bồn tắm. Là lúc Newton bị trái táo rơi trúng đầu. Bản năng của họ là tích lũy thông tin về công việc của họ, tránh tiết lộ cho cộng đồng không đủ tiêu chuẩn, những người thường có thể không tuân theo các quy tắc được thiết lập sẵn của các nghiên cứu và tranh luận khoa học. Họ có một số lý do để hoài nghi: nhiều thí nghiệm trong sáng tạo mở và sử dụng nguồn lực cộng đồng đã kết thúc trong thất bại. Trong hầu hết mọi tình huống thì đây là những người có cam kết lâu dài qua nhiều thập kỷ với NASA – họ sẽ không để cho một số người không có chuyên môn bước chân vào lĩnh vực này và thay thế họ. Các đặc quyền và kiến thức chuyên môn là loại tiền tệ khó mà đạt được. Giá trị của bạn chính là những gì bạn đã tích lũy được.

Đáng chú ý hơn nữa, Lifshitz-Assaf nhấn mạnh rằng khi những người trong nhóm này được hỏi về sáng tạo mở, không cần ai nhắc nhở, họ thường bắt đầu nói về "lý do tại sao họ tham gia NASA, họ là ai và họ được đào tạo như thế nào". Họ bắt đầu nói về các vị tiến sĩ cố vấn của họ, đưa ra các tài liệu nghiên cứu của họ và cho cô thấy các sản phẩm chuyên nghiệp đa dạng trong sự nghiệp của họ, một minh chứng cho mồ hôi nước mắt trong suốt nhiều năm. Tất nhiên, điều khiến cô cảm thấy lạ là: "Tôi không hỏi họ về *chính họ*, tôi hỏi họ về *Sáng tạo Mở*".

Cô kết luận rằng lực lượng quần chúng mới đang xuất hiện chính là đại diện cho một mối đe dọa tới đặc điểm cốt lõi của họ. Đây chính là một nhóm, mà với họ câu trả lời cho lời cầu cứu "Houston, chúng tôi gặp rắc rối rồi" sẽ không bao giờ được phép là: "Chờ đó, Apollo, chúng tôi sẽ nhờ nguồn lực cộng đồng và xem thử có bất kỳ kỹ sư viễn thông bán nghỉ hưu nào ở New Hampshire biết cách giải quyết vấn đề này hay không".

Nhóm thứ hai có *những giá trị quyền lực mới.* Họ cởi mở hơn với sự hợp tác, tin tưởng vào khả năng trí tuệ của cộng đồng, và

muốn thế giới của họ mở cửa cho người khác cùng nhau tham gia. Họ cho rằng nhóm của họ sẽ mạnh mẽ hơn nếu họ có thể tìm ra cách tạo ra những nhiệm vụ riêng biệt mà bất cứ ai trên thế giới này cũng có thể giúp đỡ. Đối với nhóm này, ngay cả những câu chuyện phiếm mà họ nói với nhau cũng bắt đầu khác đi. Một câu chuyện nổi tiếng kể về một kỹ sư muốn tìm một thiết bị y tế mang tính đột phá có thể được sử dụng trên trạm vũ trụ quốc tế (ISS), và ông đã tìm thấy nó trên YouTube. Các nhà khoa học này đã ngừng kiểu suy nghĩ: "Phòng thí nghiệm là thế giới của tôi", và bắt đầu nghĩ theo hướng: "Thế giới là phòng thí nghiệm của tôi".

CÂU CHUYỆN VỀ HAI LUỒNG TƯ DUY

Các giá trị quyền lực mới và cũ không chỉ xung đột nhau ở NASA. Rộng hơn nữa, hai luồng tư duy rất khác nhau này đang kình chống nhau trong thế giới ngày nay.

Các giá trị quyền lực cũ	Các giá trị quyền lực mới
Quản trị (đại diện) chính thống, chủ nghĩa quản lý, thể chế	Quản trị phi chính thức, ra quyết định tự chọn, tự tổ chức
Cạnh tranh, độc quyền, hợp nhất tài nguyên	Cộng tác, trí tuệ cộng đồng, chia sẻ, nguồn mở
Bảo mật, thận trọng, tách biệt giữa các lĩnh vực công và tư	Minh bạch triệt để
Tinh thông, chuyên nghiệp, chuyên môn hóa	Văn hóa người tạo dựng, đạo lý "tự thực hiện"
Hội nhập và tính trung thành lâu dài, ít tham gia tổng thể hơn	Hội nhập có điều kiện ngắn hạn, tham gia tổng thể nhiều hơn

Thế kỷ 20 được xây dựng với cấu trúc từ trên xuống dưới. Xã hội được hình dung giống như một cỗ máy vĩ đại, được tiếp năng lượng bởi các bộ máy quan liêu cồng kềnh và các tập đoàn khổng lồ. Những người dân bình thường có vai trò quan trọng trong việc giữ cho cỗ máy này hoạt động, nhưng họ nhỏ bé và được tiêu chuẩn hóa. Hãy làm công việc của bạn. Hãy cầu nguyện. Hãy học bảng cửu chương. Sử dụng thời gian của bạn. Ngồi xuống để chụp ảnh kỷ yếu nào. Nhiều người trong chúng ta tương đối hài lòng với vai trò nhỏ bé trong một quy trình lớn. Tuy nhiên, sự gia tăng của quyền lực mới đang thay đổi những

quy chuẩn và niềm tin của mọi người về cách thế giới vận hành và nơi phù hợp với họ. Chúng ta càng hòa mình vào các mô hình quyền lực mới thì những tiêu chuẩn này càng dịch chuyển nhiều hơn. Thật vậy, những gì đang nổi lên – rõ ràng nhất với những người dưới ba mươi tuổi (hiện nay chiếm hơn một nửa dân số thế giới) – là một kỳ vọng mới: quyền được tham gia không thể chuyển nhượng cho ai khác.

Người sở hữu kênh riêng trên YouTube cùng với số lượng người theo dõi đông đảo của họ tiếp cận với một thế giới luôn kỳ vọng trở thành người tạo lập hơn là người tiêu dùng. Một người gắn liền cuộc sống của mình với vai trò là "nhà sản xuất" cho ứng dụng TaskRabbit, Lyft, hoặc các dịch vụ theo yêu cầu khác có thể trở nên ít phụ thuộc và hoài nghi hơn vào các trung gian kinh tế truyền thống. Một nhân viên có thể nhận thấy được môi trường làm việc hàng ngày của cô ta quá nhàm chán, trong khi cô ta có thể cảm nhận ngay lập tức được sự rung động và công nhận của cộng đồng trực tuyến cho những sáng tạo không giới hạn mà sếp của cô ít khi nào nhìn đến, và thường bị chèn ép. Một công dân tham gia sâu rộng vào một dự án gây quỹ trong khu phố của mình có thể bị vỡ mộng hoặc không còn hứng thú nữa khi tương tác giữa cô với chính quyền địa phương chủ yếu ở dạng triệu tập và các loại thủ tục liên quan đến giấy tờ. Trải nghiệm cùng tham gia được nhân rộng trong toàn bộ cuộc sống của chúng ta và xa hơn nữa, định hình nên tư duy quyền lực mới này.

Điều quan trọng là đừng xem xét những điều này bằng các thuật ngữ chuẩn mực. Đây không phải là sự khẳng định "các giá trị quyền lực mới = tốt", "các giá trị quyền lực cũ = xấu". Thật ra, có rất nhiều trường hợp chúng ta sẽ chọn giá trị quyền lực cũ thay vì chọn giá trị quyền lực mới. Ví dụ, nếu bạn đang cần chữa ống chân răng thì gần như bạn sẽ đánh giá cao chuyên môn của một bác sĩ nội nha có hai bằng cấp và 15 năm kinh nghiệm hơn là một nhóm thợ nghiệp dư cùng hợp tác với những người muốn trở thành "người làm răng" vào cuối tuần làm việc, dựa vào kinh nghiệm cộng đồng và lấy kiến thức chuyên môn từ một bài viết ẩn danh trên Reddit. Và trong khi hai luồng tư tưởng này xung đột nhau, chúng ta sẽ khó mà thấy được các giá trị dưới dạng nhị phân (đúng hoặc sai, tốt hoặc

xấu). Tốt hơn hết hãy xem chúng như là một dải quang phổ và cân nhắc xem lòng tin của bạn ở đâu, các tổ chức mà bạn tham gia đang ở vị trí nào. Giờ đây, chúng ta hãy cùng nhau khám phá từng bộ giá trị này.

Quản trị chính thức và phi chính thức

"Chúng tôi đã nghe mọi người nói rằng các giáo viên không được phép phá luật và cố gắng chọn sách, công nghệ và lớp học của riêng họ – và công dân không được quyền quyết định điều gì xứng đáng. Đương nhiên chúng ta có quyền thực hiện những điều trên, và hồi đáp với những người đưa ra câu hỏi đó. Mạnh mẽ lên. Chúng tôi tin vào các giáo viên."

Đây là những lời của Charles Best, người sáng lập trang DonorsChoose, cho phép giáo viên tự chủ kiểm soát các vấn đề, và gây quỹ cho những gì mà họ nhận thấy đó là nhu cầu của lớp học – từ tiền trợ cấp cho tới máy tính xách tay. Trang web đã nhận thấy có hơn hai triệu "nhà tài trợ công dân" sẵn sàng ủng hộ 400 triệu đô-la để giúp 18 triệu học sinh trường công lập, những học sinh mà nhu cầu của họ thường chưa được các trường công lập ở Mỹ đáp ứng do nguồn lực hạn chế. Đây là một trong những nền tảng huy động vốn cộng đồng thành công nhất và sớm nhất từ trước đến nay. Các lớp học thường sẽ gửi những hình ảnh cảm ơn và ghi chú đáng yêu đến các nhà tài trợ của mình, một trong nhiều cách khiến nền tảng này trở nên hấp dẫn đến như vậy.

Tuy nhiên, không phải ai cũng nhiệt tình với cách tiếp cận của Best. Trong một hồ sơ của DonorsChoose, *Fast Company* trích dẫn lời của giáo sư khoa học chính trị của Đại học Columbia, ông Jefrey Henig, thể hiện quan điểm quyền lực cũ về các quyết định tài trợ giáo dục cần được thực hiện như thế nào: "Chúng tôi đã giao cho hội đồng quản trị của các trường học, tổng giám đốc hoặc văn phòng thị trưởng có thẩm quyền ra quyết định liên quan đến trường học bởi vì chúng tôi hiểu rằng chúng sẽ được thực hiện một cách cởi mở, nơi mà những xung đột về giá trị được thương lượng và những thỏa hiệp được thực hiện", ông nói. "Đó sẽ là một quá trình tập thể đi kèm với các thủ tục và thảo luận mang tính dân chủ".

Henig đã nêu rõ những hiệu quả của việc quản trị tập trung, chính thức và mang tính đại diện, như thế sẽ tốt hơn so với những dao động thất thường của cộng đồng. Ông nghĩ rằng giáo dục, là một loại hàng hóa công, phải phụ thuộc vào các quyết định phân bổ nguồn lực, những quyết định cân nhắc điều gì là tốt nhất và công bằng nhất cho toàn bộ hệ thống, chứ không phải là đem lại phần thưởng cho giáo viên có khả năng thuyết phục và tràn đầy năng lượng nhất. Nhưng Best đang ủng hộ các giá trị quyền lực mới, tin tưởng vào những gì đã đạt được, những động lực có được từ các hoạt động huy động vốn từ cộng đồng chính là một cách để giúp đỡ trẻ em hiện tại. Henig chính là người đang bảo vệ cho các quy trình quản trị chính thống và ý tưởng phó thác quyền hạn cho các đại diện đã được bầu trước đó, trong khi Best bảo vệ những giá trị tốt đẹp của những người tham gia trực tiếp và cơ quan độc lập. (Lưu ý rằng trong các mô hình huy động vốn từ cộng đồng, sự tham gia nhiều hơn không nhất thiết dẫn đến những vai trò hay sự đóng góp bình đẳng hơn; đôi khi quyền lực mới có thể có nghĩa là cả hai điều đó đều ít hơn.)

Những người có tư duy quyền lực mới thường có ác cảm, thứ ác cảm này thường đi cùng với một thái độ khinh thị to lớn đối với các bộ máy quan liêu tập trung đang vận hành thế giới quyền lực cũ. Họ thích những cách thức không chính thống hơn, được kết nối thành mạng lưới và các biện pháp lựa chọn để hoàn thành mọi thứ. Họ thất vọng với những người cứ mãi ngồi vào cái chỗ đầy bụi bặm của họ trong cuộc họp hai tuần một lần của ủy ban thảo luận thường trực về thực hiện quyết định cấp cao đa ngành. Huy động nhanh hơn so với Liên Hợp Quốc, triết lý này trái ngược với niềm tin của thế kỷ 20 trong việc xem chủ nghĩa quản lý và thuyết định chế là cách để hoàn thành công việc.

Ở mức độ cao hơn, niềm tin vào quản trị “phi chính thức” thể hiện trong những giấc mơ dẫn đầu của Silicon Valley về những thiên đường trên đảo nổi, “một xã hội chọn lọc, bên ngoài nước Mỹ, do công nghệ điều hành”. Đây là nơi mà theo như lời một doanh nhân nổi tiếng tại Silicon Valley đã đề xuất, nền tảng “Yelp dành cho Dược phẩm” sẽ thay thế Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ (FDA), cùng với đó là việc xếp hạng bác sĩ và

lời chứng thực của bệnh nhân sẽ thay thế các quy định và giấy chứng nhận chính thức.

Cạnh tranh và cộng tác

Các mô hình quyền lực mới, khi đạt đến trạng thái tốt nhất, sẽ củng cố bản năng của con người để hợp tác (thay vì cạnh tranh) bằng cách đền đáp cho những người chia sẻ tài sản hoặc ý tưởng của họ, truyền bá chúng cho những người khác, hoặc xây dựng dựa trên những ý tưởng hiện có để cải tiến chúng. Nhiều mô hình quyền lực mới như Airbnb được điều hành bởi quyết định tích lũy của cộng đồng. Họ dựa vào hệ thống danh tiếng để đảm bảo rằng những vị khách thô lỗ hoặc lộn xộn trên nền tảng sẽ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm chỗ ở trong những lần tiếp theo. Một chiến lược thường thức nhằm xây dựng những người theo dõi trên Twitter là retweet và quảng bá cho ý tưởng của người khác, với kỳ vọng rằng họ sẽ đáp lại. Trong một thế giới được kết nối với nhau như thế này, cộng tác với hàng xóm của bạn hoặc ai đó ở một nơi hoàn toàn khác lạ với chúng ta đều trở nên dễ dàng hơn và thường xuyên nhận được thành quả tốt đẹp hơn. Các kỹ sư phần mềm mã nguồn mở thành công nhất chính là những người cộng tác tốt nhất; họ xây dựng và cải thiện các dự án của các đồng nghiệp của họ, ngay cả khi không có lợi ích rõ ràng ngay lập tức cho họ. Ngay cả các công ty lớn như GE hiện đang hết lòng coi trọng “sự thay đổi triệt để trong hành vi làm việc hàng ngày” đối với sự hợp tác.

Ngược lại, những người coi trọng giá trị quyền lực cũ sẽ ca ngợi những lợi ích của việc là một đối thủ cạnh tranh tuyệt vời (và đôi khi tàn nhẫn), được xác lập từ những chiến thắng của bạn. Chia cách thế giới ra thành những người chiến thắng và kẻ thua cuộc, suy nghĩ này xem thành công là một phương trình có tổng bằng không. Đó là suy nghĩ kinh điển trong cuộc sống và là điều thiết yếu cho văn hóa của các nhóm bán hàng trong hầu hết các ngành nghề. Donald Trump đang chìm đắm trong những giá trị này. Uber cũng thế, nhất là dưới sự lãnh đạo của người đồng sáng lập và là cựu giám đốc điều hành Travis Kalanick. Mặc dù vận hành theo mô hình quyền lực mới, Uber vẫn sở hữu một hồ sơ theo dõi việc phá hoại đối thủ cạnh tranh của nó, đe dọa các nhà báo, và che mắt các nhà quản lý chính

phủ để leo lên vị trí dẫn đầu. Trong một tài liệu bị rò rỉ có chỉ ra chi tiết những gì công ty này tìm kiếm ở nhân viên, Uber làm nổi bật tính cách “khốc liệt” và “cực kỳ nhiệt huyết”, cả hai đều là thành phần của văn hóa “hối hả”.

Cần lưu ý rằng giờ đây, trong khi việc cộng tác và chia sẻ là điều được cần đến trong kinh doanh và văn hóa của chúng ta, nhưng như thế không có nghĩa là chúng luôn tạo ra kết quả tốt hơn. Một nghiên cứu gần đây trong Tâm lý học ứng dụng đã phát hiện ra rằng “bối cảnh hợp tác đã được chứng minh là có thể dẫn đến bất lợi mang tính xã hội cho những người đang ở vị trí cao” – những người tự nhận thấy họ đã bị tẩy chay bởi phần còn lại của cả nhóm.

Bảo mật và minh bạch triệt để

Trong bảng ghi lại lời nói bị rò rỉ của ứng cử viên tổng thống, những bài diễn thuyết được trả phí của Hillary Clinton sau khi rời Bộ Ngoại giao, bà thể hiện một cách hoàn hảo các chuẩn mực quyền lực cũ về cách mà thông tin cần được truyền tải: “Ý tôi là, chính trị giống như cách người ta làm ra xúc xích. Nó thật nhạt nhẽo, và nó luôn luôn là như vậy, nhưng chúng ta thường kết thúc tại nơi chúng ta cần phải ở đó. Nhưng bạn biết đấy, nếu mọi người theo dõi tất cả các cuộc thảo luận và các thỏa thuận phía sau hậu trường, thì mọi người sẽ cảm thấy có chút lo lắng, ít nhất là như thế. Vì vậy, bạn cần đứng trên cả vị thế công chúng và cá nhân…”.

Đối với nhiều bạn trẻ, lý do thực dụng cho sự thiếu minh bạch hay trung thực này không thể chấp nhận thêm được nữa. Trong thời đại mà giới trẻ chia sẻ những chi tiết riêng tư nhất về cuộc sống của họ trên phương tiện truyền thông xã hội, không có gì đáng ngạc nhiên khi ở nơi làm việc, họ yêu cầu các ông chủ của họ chia sẻ thông tin trước đây được xem là tuyệt mật, như thông tin về lương bổng của toàn công ty. Sự tách biệt giữa các lĩnh vực công và tư, điều được đánh giá cao trong thế giới quyền lực cũ, đang tan biến – và đang được thay thế bằng một đặc tính minh bạch triệt để. (Trớ trêu thay, con người càng minh bạch hơn trong cách họ lèo lái cuộc sống, thì các thế lực vô hình lại càng dễ dàng theo dõi hành động của họ và định hình hành vi của họ hơn.)

Mâu thuẫn lớn ở đây nằm giữa tư duy "cần phải biết" (theo bản năng giữ thông tin khỏi tầm tay của công chúng để bảo vệ chính mình) và sự kỳ vọng "quyền được biết" đang trỗi dậy (nơi các nhà tư tưởng quyền lực mới đòi hỏi các tổ chức mặc nhiên phải cởi mở hơn). Trong trường hợp đầu tiên, các chuyên gia và những người có thẩm quyền sẽ quyết định những bộ lọc thông tin nào là cần thiết; trong trường hợp thứ hai thì các bộ lọc không tồn tại.

Trên khắp các lĩnh vực, thế giới quyền lực cũ đang đón lấy một cuộc tấn công liên tục vào những khía cạnh bị che giấu, với những bí mật nhơ nhuốc ngày càng bị phơi bày – bởi trang WikiLeaks và trong vụ rò rỉ thông tin Paradise Papers (Hồ sơ Paradise) – và hiệu quả hàng ngày của nó bị giám sát: một vị giáo sư không ai có thể động đến giờ đây phải chịu đựng cảnh việc dạy học của mình được đánh giá trực tuyến vào bất kỳ lúc nào từ các sinh viên mới.

Trong thời đại mà việc bảo vệ bí mật và tránh bị giám sát trở nên thật sự khó khăn, một số nhà lãnh đạo và tổ chức đang nắm lấy sự minh bạch triệt để, xem nó như là chiến lược ưu tiên. Mượn cách nói từ thế giới của sự phản đối, họ chọn chiếm lấy trước khi chính họ bị chiếm lấy. Ví dụ yêu thích của chúng tôi về phương pháp này là ứng cử viên thống đốc bang Arizona năm 2018, Noah Dyer, có trang web chiến dịch bao gồm một phần được gọi là "Tai tiếng và Tranh luận". Tại mục đó, ông tuyên bố như sau: "Noah có cả kinh nghiệm tình dục sâu đậm lẫn thoáng qua với tất cả mọi loại phụ nữ… Ông ấy có quan hệ tình dục tập thể và quan hệ tình dục với phụ nữ đã lập gia đình. Ông ấy đã gửi và nhận các tin nhắn, cũng như hình ảnh riêng tư, đôi khi ghi lại video trong khi quan hệ. Noah luôn luôn thẳng thắn với các bạn tình của mình. Tất cả các mối quan hệ của ông là hợp pháp và dựa trên tinh thần tự nguyện… Noah không biện hộ về sự lựa chọn tình dục của mình, và mong muốn những người khác cũng an toàn, tự tin khi họ tự thể hiện bản thân". Chúng tôi sẽ chẳng trông mong gì về tuyên bố tương tự từ thượng nghị sĩ Mitch McConnell.

Các chuyên gia và những nhà chế tạo

"Thật sự chúng ta sẽ chán nản nếu chỉ có thể làm một cái gì đó.

Hãy làm điều gì đó quan trọng… Luôn luôn sáng tạo… Với tôi đó là những chiếc bánh mì nướng ngọt ngào, thật ngọt ngào. Tôi là Andy Corbett, và tôi làm bánh mì nướng.”

Đó là một đoạn trích từ quảng cáo năm 2016, đoạn quảng cáo đã rọi sáng “văn hóa của những người chế tạo”. Ca ngợi việc là một “nhà sáng tạo” chứ không phải chỉ là người tiêu dùng thụ động, và điều tốt nhất trong số tất cả sự kết hợp – một lập trình viên kiêm một nhà thiết kế kiêm kỹ sư kiêm nhạc sĩ kiêm bác sĩ, là một chủ đề lớn trong văn hóa quyền lực mới.

Chúng ta có thể nghĩ về văn hóa của người thực hiện theo kiểu tư duy “tự chúng ta làm” (một cụm từ của Scott Heiferman, CEO của Meetup, phản ánh ý tưởng “chúng ta nên là người tạo dựng, nhưng là trong mối quan hệ phối hợp với những người khác”). Chúng tôi nhận thấy điều này đã trở nên sống động với mọi việc – từ nội dung khiêu dâm mang tính “nghiệp dư”; những người in giày trong nhà để xe của họ bằng cách sử dụng các mẫu có sẵn trên mạng; “GynePunks”, nhóm phụ nữ chăm sóc sức khỏe sinh sản của riêng mình thông qua lồng nuôi trẻ sinh non tự chế và phễu soi mỏ vịt có thể in 3D; cho đến làn sóng trong cộng đồng người hâm mộ tiểu thuyết như Wattpad. Những người kiến tạo thường ít phụ thuộc vào các tổ chức. Họ luôn tìm cách tránh những người trung gian.

Xu hướng này có cùng tính chất với quan điểm chuyển dịch kinh nghiệm chuyên môn. Chủ nhà hàng, nhà làm phim, chủ khách sạn, nghệ sĩ và nhà văn từng sống trong nỗi e dè trước những nhà phê bình đầy thẩm quyền, những người sẽ đưa ra ý kiến chuyên môn có thể làm gia tăng hoặc tạo ra khó khăn cho họ. Ngày nay, những người ưu tú này vẫn giữ được sức ảnh hưởng to lớn, nhưng chúng ta ngày càng học hỏi lẫn nhau để tìm ra hướng đi. Thế giới của chúng ta có thêm một chút Yelp (nền tảng review trực tuyến) và ít đi một chút Frommer’s. Thực tế, trong thập kỷ qua, phương thức đo mức độ tín nhiệm của Edelman (Edelman Trust Barometer) đã đo lường được mức độ tin tưởng ngày càng tăng trong cộng đồng “những người như tôi”, mức độ này đã đạt đến cấp độ cao hơn sự tin tưởng của công chúng vào các học giả hoặc bác sĩ.

Xung đột này đã bị xé to ra trong thời gian trước cuộc bỏ phiếu

Brexit, khi mà chiến dịch "Chúng tôi biết điều gì tốt cho bạn" nếu Ở LẠI, được dẫn dắt bởi giới tinh hoa kinh tế - văn hóa và "các chuyên gia" kỹ thuật, bị quét sạch bởi phiếu RỜI KHỎI của những người theo chủ nghĩa dân túy. Michael Gove, một bộ trưởng chính phủ cao cấp ủng hộ Brexit, lợi dụng quan điểm này, tuyên bố trong suốt chiến dịch rằng: "Người dân ở đất nước này đã có đủ chuyên gia". Ông cho rằng những nhà kinh tế học nào dự đoán Brexit sẽ là điều tồi tệ đối với người Anh là đang chống lại dân thường. Các chuyên gia nổi giận về thủ đoạn này, như nhà vật lý hạt Brian Cox, đã đáp trả rằng: "Đó là con đường quay lại thời tiền sử. Là một chuyên gia không có nghĩa bạn là một người có quyền lợi trong một cái gì đó; nó có nghĩa là bạn dành cả đời để học hỏi một thứ gì đó. Bạn không nhất thiết đúng, nhưng bạn có nhiều khả năng đúng hơn một người không dành cả cuộc đời để nghiên cứu nó".

Kết nối tạm thời và dài hạn

Cuốn sách thuộc hàng kinh điển ngày nay của Robert Putnam, *Bowling Alone*, đã báo trước sự suy giảm sức khỏe của công dân Mỹ. Để theo dõi điều này, ông đã sử dụng một loạt các biện pháp, bao gồm tham dự một cuộc họp công khai ở thị trấn hoặc các hội chợ tại trường học, phục vụ trong ủy ban của một tổ chức địa phương, và làm thành viên trong một câu lạc bộ nhỏ của một tổ chức. Các tiêu chuẩn này nói về các giá trị quyền lực cũ – xoay quanh việc liên kết với các hội viên thường xuyên có mặt, tuân thủ các hiến chương của tổ chức và nền tảng hội.

Nhưng cũng giống như chúng ta không thể đo lường một cách công bằng khả năng tồn tại của ngành truyền thông bằng số lượng chủ thẻ hiện tại cửa hàng video Blockbuster, chúng ta cũng không thể đo lường đầy đủ sức khỏe của xã hội ngày hôm nay bằng số lượng thành viên của các câu lạc bộ. Những người mang theo các giá trị quyền lực mới ít tính cam kết hơn nhưng sự kết nối lại nhiều hơn – đó là một nghịch lý mà nhiều tổ chức quyền lực cũ hiện đang phải vật lộn.

Kể từ khi Internet ra đời, chúng ta đã chứng kiến một làn sóng mạnh mẽ mới từ sự hòa mình, hội nhập và tham gia, mặc dù không phải trên các điều kiện mà Putnam tìm kiếm. Quyền lực mới đề cao tính kết nối, nhưng sự kết nối trong tư duy mới này

ít bền vững hơn nhiều. Mọi người thường ít có khả năng trở thành thành viên luôn mang theo thẻ của các tổ chức hoặc cố gắng để duy trì những mối quan hệ kéo dài hàng thập kỷ với các tổ chức, nhưng họ có nhiều khả năng tự nhảy vào giữa các nhóm Meetup hoặc sử dụng truyền thông xã hội để liên kết rất rõ ràng với một loạt các vấn đề, thương hiệu và tổ chức, và kêu gọi bạn bè làm giống mình. Họ có xu hướng chọn tham gia vào những thời điểm cụ thể và sau đó lại lựa chọn thoát ra. Chúng ta không nên đánh đồng điều này với sự thiếu gắn kết. Thay vào đó, nó là một cách tham gia khác hẳn. Sự chuyển dịch này có ý nghĩa lớn đối với các tổ chức lớn và nhỏ.

CÁC GIÁ TRỊ QUYỀN LỰC MỚI TRONG THỰC TẾ – CHÀO MỪNG ĐẾN VỚI

THE HOUSE FOR ALL SINNERS AND SAINTS

Tại The House for All Sinners and Saints (Ngôi nhà cho những kẻ tội lỗi và những vị thánh) ở Denver, Colorado, chúng ta sẽ thấy được rất nhiều giá trị quyền lực mới này trong thực tiễn.

Điều khiến cho mục sư Nadia Bolz-Weber trở nên khác biệt không phải là những hình xăm về những câu chuyện tôn giáo trên khắp cơ thể của bà, cũng không phải là câu chuyện vụn vặt thân thiện với truyền thông của bà, mà đó chính là triết lý đơn giản của giáo đoàn: “Chúng tôi chống lại sự ưu việt, đề cao sự tham gia”.

Nhà thờ của bà, The House for All Sinners and Saints, đang bùng nổ, tràn ngập những con người thuộc thế hệ Y(1), nhóm đối tượng mà hàng nghìn năm qua Cơ Đốc giáo chính thống thường cố gắng để đạt được. Phần lớn thành công đó xuất phát từ cách thức hoạt động của nhà thờ – sao cho phù hợp và tôn vinh những giá trị quyền lực mới.

(1) Thế hệ Millennials hay còn gọi là thế hệ Y, khái niệm dùng để chỉ những người sinh ra trong khoảng thời gian từ 1980 đến những năm đầu thập niên 2000 (18 – 35 tuổi). Đây là những người lớn lên cùng các phương tiện truyền thông xã hội như forum, blog, Facebook... đồng thời họ là lực lượng lao động chủ đạo của hiện tại và tương lai.

Nếu bạn tham gia một trong những buổi lễ của nhà thờ này, ngay cả khi với tư cách là một người đi nhà thờ lần đầu, bạn có thể nhận thấy rằng mình đang thực hiện nghi lễ phụng vụ. Mỗi một buổi lễ được thực hiện bởi từ 15 đến 18 người tham dự bình thường, mỗi người giữ một phần vai trò và sau đó cùng nhau dẫn dắt giáo đoàn. Và tại sao điều này lại quan trọng như vậy? Như Bolz-Weber đã giải thích cho chúng tôi, nó gửi đi một thông điệp trọng yếu. "Nó giống như kiểu cho mọi người biết rằng chúng tôi tin tưởng bạn, cùng những điều thiêng liêng, chỉ vì bạn đã xuất hiện ở nơi đây".

Hãy xem xét cách họ lên kế hoạch cho các buổi lễ vào Mùa Chay và thứ Tư Lễ Tro – những ngày lễ quan trọng nhất trong lịch Cơ Đốc giáo. Cách tiếp cận chủ đạo này, như Bolz-Weber cho chúng ta biết, là để tạo ra một cấu trúc quản trị chính thức: "Tôi cần tám người trong Ủy ban Phụng vụ, Ủy ban Thờ phượng, vào ngày thứ Ba tuần thứ hai của tháng trong vòng một tiếng rưỡi, và phải cam kết thực hiện trong hai năm". Tuy nhiên, bà thừa biết sẽ có bao nhiêu người cảm thấy công việc này hấp dẫn: không một ai cả.

Thay vào đó, họ chỉ đơn giản đề xuất việc này ra và xem thử ai sẽ hồi đáp nó. Sau đó, họ để cho những người mới đến làm quen với công việc này. Năm ngoái, ba trong số những người lên kế hoạch cho thứ Tư Lễ Tro chưa từng tham dự buổi lễ nào trước đó. Buổi lễ đầu tiên của họ chính là buổi lễ mà họ đã cùng nhau thực hiện.

Kiểu niềm tin – trong sự hợp tác giữa những người đi nhà thờ hàng ngày – này là gốc rễ cho sự thành công của nhà thờ. Như Bolz-Weber đã nói: "Chúng tôi không thực sự quan tâm đến việc làm tốt mọi thứ, chúng tôi chỉ quan tâm đến việc cùng nhau thực hiện công việc". Cách tiếp cận này cũng dẫn đến việc ca hát có chút lộn xộn. Không có ca đoàn cho các buổi lễ; việc ca hát là do những người tham dự thánh lễ cùng nhau thực hiện. Họ thậm chí còn cùng nhau cầu nguyện theo một cách hết sức hợp tác, bằng cách sử dụng các nhóm Google (Google group) cho phép mọi người đưa ra ý tưởng của mình cho những ai cần đến vào bất cứ khi nào có yêu cầu được gửi đến họ – trên xe buýt, sau giờ làm việc, khi đang làm việc, hoặc trong bất kỳ hoàn

cảnh nào phù hợp.

"House (Ngôi nhà)", một cách khá đáng yêu khi người ta nhắc đến nhà thờ này, hoàn toàn khác biệt so với hầu hết các nhà thờ chính thống. (Bolz-Weber mô tả một cách hài hước rằng các giáo đoàn chính thống này được tạo thành "cơ bản là từ mười hai người già và cha mẹ của họ".) Điều mà ngôi nhà chung này hoàn thành xuất sắc là trở thành đại diện trung gian, tạo sự ngang hàng, và hân hoan đón nhận sự đa dạng, trái ngược với *sự yên tĩnh trong những hàng ghế,* cảm giác nặng nề, lạc lõng mà nhiều người cảm thấy khi họ đi đến một nơi thờ phượng truyền thống.

Một số người sẽ thấy hoạt động của nhà thờ khá kỳ quặc, nhưng Bolz-Weber và các cộng sự của bà đang lấp đầy một khoảng trống rất lớn. Theo một báo cáo khảo sát của Pew thì: "Trong số những người thuộc thế hệ Y trẻ tuổi nhất… 1/3 (34%) là người không gia nhập tôn giáo, so với khoảng 1/10 (9%) thành viên của Silent Generation(2) và 1/12 (5%) thành viên của Greatest Generation(3)". Nhiều người trẻ ở đây nói rằng họ tin vào Chúa Trời: họ chỉ là không tìm thấy Ngài trong các nghi lễ của các thể chế quyền lực cũ mà thôi.

(2) *Thế hệ được sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1925 đến 1945.*

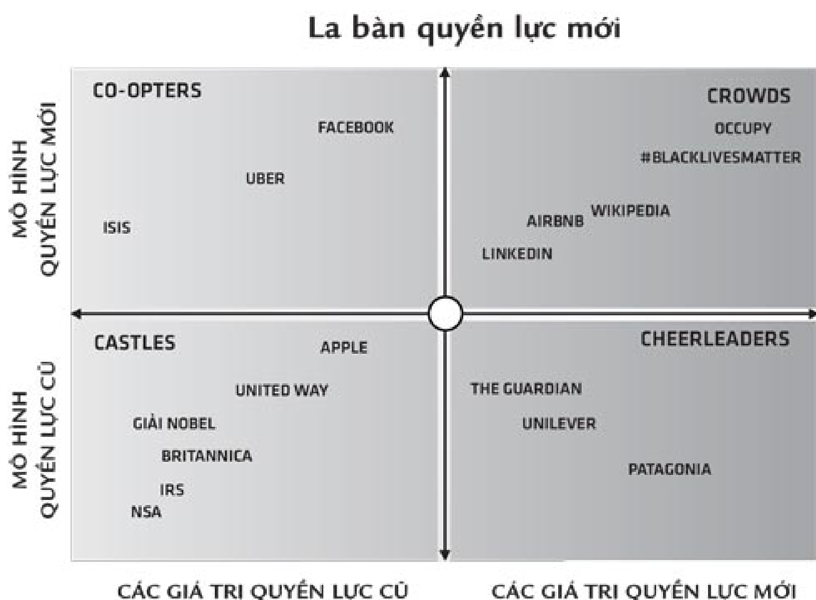
(3) *Thế hệ được sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1901 đến 1924.*

Còn "House" thì cho chúng ta thấy các giá trị quyền lực mới được vận hành đầy đủ. Dù bạn có nhận ra những giá trị này hay không và chúng có khiến cho bạn đứng ngồi không yên hay không, thì tất cả chúng ta đều cần hiểu về tư duy quyền lực mới này. Ở khắp các trường học, nơi làm việc, bệnh viện, và ngay cả trên các mặt trận của thế kỷ 21, ngày càng có nhiều người chấp nhận nó. Và khi họ chấp nhận điều đó, kỳ vọng của họ về sự tham gia và về vai trò đại diện trung gian của họ càng tiếp tục cao hơn.

LA BÀN QUYỀN LỰC MỚI

Các doanh nghiệp và tổ chức dựa vào *mô hình* quyền lực mới không nhất thiết phải đón nhận các giá trị quyền lực mới mà chúng ta sẽ xem xét trong chương này. Trên thực tế, chúng ta thấy có nhiều kiểu kết hợp khác nhau giữa các mô hình, giữa các giá trị quyền lực mới và cũ, phản ánh những chiến lược rất khác nhau cho sự sống còn và thành công. Chúng ta có thể hiểu rõ hơn về rất nhiều tổ chức thành công (cũng như một số thách thức) của thời đại này bằng cách sử dụng la bàn quyền lực mới.

Trục hoành theo dõi các giá trị của một tổ chức: xem xét liệu rằng nó thể hiện các giá trị quyền lực mới hay cũ. Trục tung xem xét mô hình hoạt động: liệu nó theo mô hình quyền lực mới (được thiết kế và cấu trúc nhằm khuyến khích sự tham gia đại chúng và phối hợp ngang hàng), hay là theo mô hình quyền lực cũ (yêu cầu chúng ta làm nhiều hơn).



Ví dụ, phong trào Black Lives Matter đi theo *mô hình* quyền lực mới: nó mang tính chất phi tập trung cấp độ cao, không có chủ sở hữu tổ chức hoặc các nhà lãnh đạo theo truyền thống. Nó đã truyền cảm hứng cho sự phối hợp và cùng tham gia của mọi người trên toàn nước Mỹ. Nó cũng cho thấy những giá trị quyền lực mới: mất một khoảng thời gian dài cho những người ủng hộ

có thể thích nghi thông điệp của nó và nó cũng minh bạch về việc ra quyết định, chẳng hạn như khi một nhóm người cùng hỗ trợ nhau để tạo ra nền tảng chính sách đầu tiên. Vì tất cả những lý do này, nó thực sự phù hợp nằm ở góc phần tư**Crowds.**

Chúng ta có thể xếp Airbnb vào cùng nhóm trên, mặc dù Airbnb gần với phần trung tâm hơn phong trào Black Lives Matter. Airbnb đi theo mô hình quyền lực mới đáng kinh ngạc, với số lượng chủ nhà ở 65.000 thành phố và hơn ba triệu nhà được liệt kê trên nền tảng này. Airbnb cũng có xu hướng hướng tới các giá trị quyền lực mới, bảo vệ bản sắc riêng cho các chủ nhà, khuyến khích cộng tác và tự tổ chức trong cộng đồng của mình, thúc đẩy sự minh bạch và tin tưởng như các tiêu chuẩn cộng đồng cốt lõi. Khi Airbnb tiếp tục phát triển và đối mặt với những thách thức về quy định và áp lực từ các nhà đầu tư, thì câu hỏi quan trọng được đưa ra là liệu nó có gắn bó với những giá trị mới đó hay lại nghiêng về quyền lực cũ.

Có những yếu tố nguy hiểm mang tính chiến lược trong góc phần tư này. Hãy nghĩ về phong trào Occupy, phong trào phản kháng chống lại sự bất bình đẳng nổ ra vào năm 2011 và lan rộng khắp thế giới, đó là một nghiên cứu cả về các giá trị quyền lực mới lẫn mô hình quyền lực mới: phân tán, phi tập trung, hợp tác và cởi mở hoàn toàn. Tuy nhiên, sự cam kết để đạt được sự đồng thuận bằng mọi giá, và sự phản đối của nó đối với bất kỳ hình thức thể chế hóa nào khác đã khiến cho việc ra quyết định hoặc tiến đến một chương trình thay đổi cụ thể hơn trở nên cực kỳ khó khăn.

Bên dưới góc phần tư Crowds, chúng ta thấy mục **Cheerleaders (Người khích lệ)** . Đây là những tổ chức mang theo mình những mô hình quyền lực cũ nhưng nắm giữ các giá trị quyền lực mới. Lấy Patagonia làm ví dụ, công ty này có mô hình quyền lực cũ tinh túy – tạo nên những chiếc áo khoác tuyệt vời mà không cần đến sự tham gia từ bên ngoài bốn bức tường của mình – nhưng nó lại nắm giữ những mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với người tiêu dùng bằng những phương cách khác: nương nhờ vào khách hàng để đấu tranh cho các mục tiêu (như là biến đổi khí hậu), và thậm chí là chống lại chủ nghĩa tiêu thụ. Hãng này cho thấy có sự cam kết mạnh mẽ về tính minh bạch, cởi mở thông tin về

chuỗi cung ứng của mình, làm rõ các chủ đề mà nhiều công ty lớn muốn giữ kín (như tiền lương của công nhân may và tác động đến môi trường của việc dệt may).

Một Cheerleader khác là *The Guardian*, một thương hiệu truyền thông lâu đời đáng nể, tạp chí này đang cố gắng tái tạo lại sự nghiệp của mình trong khi đang phải hồi phục về tài chính. *The Guardian* đã ủng hộ sự minh bạch triệt để bằng cách cho xuất bản những bí mật của nhà nước, và đã bị chỉ trích nặng nề bởi các chính phủ, thậm chí còn xuất bản cả những bí mật của một số công ty truyền thông khác nữa. Tạp chí này cũng minh bạch luôn các vấn đề của chính mình – đáng chú ý là doanh thu quảng cáo giảm – và đã không ngừng kêu gọi độc giả ủng hộ mình thông qua việc trở thành "thành viên" và đóng góp hàng tháng. Ấn tượng thay, trong năm 2017, tạp chí này tuyên bố có 230.000 thành viên; số lượng cao hơn số người đăng ký của tạp chí. Giờ đây, *The Guardian*thu về được một khoản tiền từ độc giả và các thành viên của nó ngang với tiền thu được từ các nhà quảng cáo trên tạp chí. Tạp chí đã thử nghiệm các mô hình quyền lực mới bằng cách kêu gọi độc giả trực tiếp tham gia vào công việc của mình (chẳng hạn như vận động hành lang Bill Gates từ bỏ nhiên liệu hóa thạch), và cơ sở dữ liệu của họ, "The Counted", được biên soạn bởi các độc giả và nhà báo – thu thập thông tin về tất cả những người bị giết bởi việc thực thi pháp luật tại Mỹ. Nhưng *The Guardian* vẫn chỉ được xem là một Cheerleader chứ không phải là một Crowd là bởi vì, mặc dù nắm giữ các giá trị quyền lực mới, song nó vẫn chủ yếu là một mô hình truyền thông truyền thống dựa trên nền tảng quản lý "từ trên xuống".

Góc phần tư quen thuộc nhất – và phổ biến nhất – là **Castles** , đó là những tổ chức đi theo mô hình cũ và các giá trị quyền lực cũ. Chúng ta đều biết rõ các tổ chức này – nhiều người trong chúng ta làm việc cho họ, từ làm việc trong dây chuyền lắp ráp cho đến quảng cáo. Một ví dụ kinh điển có thể là Cơ quan An ninh Quốc gia (NSA), ẩn mình trong bóng tối và mối quan tâm chính là giám sát quần chúng nhân dân một cách bí mật. Hoặc hãy xem qua các ủy ban giải Nobel, là các nhóm nhỏ gồm các chuyên gia, những người ngồi lại với nhau mỗi năm một lần sau cánh cửa đóng kín để quyết định ai là người thông minh nhất thế giới.

Một Castle kín đáo hơn một chút là Apple, một trong những công ty có giá trị nhất trên thế giới. Rõ ràng Apple là một doanh nghiệp công nghệ bậc thầy, nhưng điều đó không khiến nó trở thành một công ty có quyền lực mới. Trên thực tế, Apple triển khai một mô hình quyền lực cũ và là điển hình cho các giá trị quyền lực cũ. Nó cho ra đời những sản phẩm đáng mong đợi với một cơ sở người tiêu dùng cuồng tín, và thực hiện điều đó với triết lý "chúng tôi biết rõ nhất mọi thứ". Những nhà thiết kế sản phẩm của hãng ở Cupertino, do Jony Ive huyền thoại dẫn dắt, tìm ra những thứ chúng ta muốn trước khi chúng ta thực sự muốn chúng và sau đó giới thiệu những sáng tạo của họ với chúng ta. Công việc duy nhất của chúng ta là tiêu thụ (ngay cả khi họ quyết định chúng ta không còn cần đến giắc cắm tai nghe nữa). Có những khía cạnh bên lề khá "mở" trong mô hình kinh doanh của Apple, giống như cửa hàng ứng dụng của nó (app store), nhưng ngay cả điều đó cũng phụ thuộc vào những hạn chế khá phiền phức và sự kiểm soát tập trung (và cả hành vi khai thác) của Apple. Về mặt văn hóa, Apple được xem là một nhà cộng tác khó chịu và bí mật. Sự tăng trưởng liên tục của nó chính là một lời nhắc nhở quan trọng về việc các mô hình quyền lực cũ vẫn thành công như thế nào. Nhưng hầu hết các tổ chức sẽ cảm thấy khó khăn để có thể đạt được sự phát triển thần kỳ như Apple.

Chúng ta sẽ kết thúc cuộc khảo sát này ở góc phần tư phía trên cùng, với **Co-opters (Người kết nạp)** . Ở đây, chúng ta thấy các tổ chức với các mô hình quyền lực mới có vẻ như tồn tại theo các giá trị quyền lực cũ. Đối ứng với Wikipedia ở phía bên này – một mô hình quyền lực mới vẫn còn lưu giữ cột mốc của sự cởi mở và dân chủ hóa – là Uber hoặc Facebook ở phía bên kia, cả hai đều đạt đến quy mô lớn thông qua các mạng được điều khiển ngang hàng đáng chú ý của họ, nhưng lại có xu hướng đi theo các giá trị quyền lực cũ trong cách chúng liên kết với người dùng của mình, cũng như việc tích trữ các giá trị và thông tin chia sẻ. Chúng ta thấy Co-opters phải đối mặt với áp lực ngày càng tăng khi mà cộng đồng hiểu biết và đối thủ cạnh tranh có hiểu biết bắt đầu nhấn mạnh vào tính thiếu nhất quán giữa thông điệp không tưởng của họ và cách họ nắm giữ quyền lực. Nhưng theo nhiều cách, những nhóm này cũng phát triển mạnh: Nhà nước Hồi giáo tự xưng, những người da trắng

thượng đẳng, và các nhóm thù địch có hiểu biết kỹ thuật số khác khéo léo kết hợp cùng các đội quân truyền thông xã hội phi tập trung với các giá trị vô cùng cực đoan.

Trong số các tổ chức này, có khá nhiều tổ chức đang dịch chuyển hoặc cố gắng dịch chuyển quanh la bàn. Ví dụ, chúng ta thấy *The Guardian* đang cố gắng tiến gần hơn tới góc phần tư Crowds với các thử nghiệm về sự tham gia của độc giả. Black Lives Matter bắt đầu dưới hình thức là một nguồn mở hoàn toàn, nhưng khi nó phát triển thì nó lại bắt đầu chuyển sang tổ chức chính thức hơn, với các nhóm nhỏ đang nổi lên trên khắp đất nước để củng cố những nỗ lực của mình và tái khẳng định cam kết ban đầu để đưa những tiếng nói bên lề xã hội bước vào trung tâm của phong trào.

Nhiều công ty theo mô hình quyền lực cũ, từ GE đến Unilever, đã trải qua những thay đổi lớn trong những năm gần đây để điều chỉnh các hoạt động kinh doanh và văn hóa nội bộ của họ theo các khía cạnh của tư duy quyền lực mới. Nhưng việc chuyển đổi mô hình kinh doanh theo những cách cơ bản hơn thì lại khó khăn hơn – ví dụ, những phong trào sáng tạo mở thường ở ngoài rìa những biến đổi của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ kể những câu chuyện về các công ty mang quyền lực cũ đã thực hiện bước nhảy vọt và chỉ cho bạn cách thực hiện chúng. (Trong quá trình này, bạn sẽ tìm hiểu Adult Fan of Lego – Người hâm mộ LEGO trưởng thành – là gì, trừ khi bạn chính là một người trong số họ.)

Tương tự như vậy, các phong trào và mô hình quyền lực mới tìm thấy thành công và tích lũy được những cộng đồng lớn phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn về việc liệu có nên duy trì các cam kết sáng lập của mình với các giá trị quyền lực mới, hoặc thậm chí xa rời mô hình kinh doanh quyền lực mới của họ hay không. Trong một thế giới mà quyền lực cũ và mới luôn va chạm, cạnh tranh và hội tụ, mọi thứ đều đang di chuyển. Tất cả các tổ chức cần phải xem xét họ đang ở đâu trên la bàn này, họ nên di chuyển đến vị trí nào trong những năm tới, và họ sẽ đến đó bằng cách nào.

Dù có xác định dùng hết sức lực để hướng đến góc bên phải trên cùng, hoặc làm việc từ từ và có chiến lược để thoát ra khỏi góc

phần tư Castles hay không, tất cả chúng ta giờ đây cần phải hiểu – và có thể thực hiện – một bộ những kỹ năng quyền lực mới. Những khả năng mới đó, và những ẩn ý của chúng đối với cuộc sống hàng ngày của chúng ta (tại nơi làm việc, lúc vui chơi, khi sống trong xã hội) là những gì mà cuốn sách này đề cập đến.

3

Từ những đoạn phim ngắn phát sóng trên tivi đến những trào lưu mạng: Ý tưởng lan truyền như thế nào?

Việc những người Anh đi đến quán bia gợi cho chúng ta nhớ lại trò chơi *Uống nhanh* và *Chỉ định tên* (*Neck and Nominate)*. Trò chơi diễn ra như thế này. Bạn được quay video cảnh đang uống một hơi hết nửa lít bia, rồi bạn chỉ định một người nào đó làm điều tương tự, và sau đó chia sẻ đoạn video trên mạng xã hội. Đối tượng mà bạn chỉ định sẽ phải làm theo y như vậy. Uống nhanh. Chỉ định tên một ai đó. Cứ tiếp tục lặp lại như thế cho đến khi say.

Sau khi được phổ biến rộng rãi ở giới sinh viên vào năm 2008, *Thách thức Uống nhanh và Chỉ định tên* này đã thật sự bùng nổ vào năm 2012, khi quý ông Will Green đưa những thứ này ra khỏi quán bia và phát triển chúng thành một thứ rất kỳ quặc. Anh ta gõ cửa bất kỳ nhà hàng xóm nào, đợi cho đến khi cô ấy mở cửa thì anh ta uống sạch cốc bia. Đoạn video khép lại với câu hỏi khá lịch sự (và không hề bất hợp lý) của người phụ nữ: "Anh là ai?", trong khi anh ta đang rời đi trong chiến thắng.

Ở phía bên kia Đại Tây Dương, vào tháng 3 năm 2014, Jessica Lagle đã bị một trong những đứa con của mình đẩy lên một cầu cảng sau khi bà ấy chần chừ khá lâu trong việc hoàn thành thách thức mà bà gọi là *Thách thức Giội nước lạnh lên đầu trong 24 giờ*. Trước khi bị những đứa con của mình xen vào, bạn có thể nghe được bà đã chỉ định một loạt bạn bè của mình thực hiện thách thức này. Trong đoạn video được đăng tải trên YouTube, bà ấy hướng mọi người vào việc ủng hộ một vấn đề mà bà quan tâm: Giấc mơ của Marcelly, một sứ mệnh truyền giáo đến châu Phi.

Tháng 5 năm 2014, *Thách thức Giội nước lạnh lên đầu* bất ngờ xuất hiện tại Lexington, Kentucky. Trong lần lặp lại thách thức này, những nhân viên cứu hỏa đã phun nước vào những nhóm người bằng vòi xịt nước của mình để đổi lấy tiền quyên góp và hỗ trợ cho một người đồng nghiệp đang bị ung thư. Trải nghiệm này đã thành công vang dội ở khu vực này. Một bài viết trên *KYForward*, trang blog của tổ chức từ thiện khắp nước Mỹ, đã giải thích rằng: (1) sau khi được “chỉ định”, mỗi người sẽ có 24 giờ để thực hiện *Thách thức Giội nước lạnh lên đầu* ; (2) họ phải quyên góp 10 đô-la cho quỹ y tế Joe Vissing; (3) những người chấp nhận thách thức phải lần lượt gọi tên ba người khác; (4) những người không thực hiện thách thức sẽ được khuyến khích quyên góp 100 đô-la tiền phạt.

Từ sinh viên, các bà mẹ, nhân viên cứu hỏa đến nhóm những tay golf chuyên nghiệp cũng tham gia thách thức này. Sức nóng của mùa hè đã chứng kiến cảnh những tay golf nghiêm túc truyền bá thách thức này đến những người trong mạng lưới của mình, và thêm vào thách thức này những điều khác biệt của chính mình. Họ gọi đó là *Thách thức Giội xô đá lên đầu (Ice Bucket Challenge)* và thay thế ly thủy tinh/hồ nước/vòi phun bằng những cái xô chuyên dụng để làm lạnh thức uống, dùng nó để giội nước lên đầu.

Vào ngày 15 tháng 7, thách thức này đã đến tay đấu thủ không chuyên Chris Kennedy, người đã đăng tải đoạn video *Thách thức Giội xô đá lên đầu* của mình với một bên hưởng lợi mới là Hiệp hội ALS (một tổ chức được xây dựng để nghiên cứu, tuyên truyền và vận động gây quỹ từ thiện để phòng chống căn bệnh

ALS), tổ chức đã cam kết sẽ xóa bỏ căn bệnh mà một người thân của Chris đang gặp phải. Sự kiện này đã đi vào lịch sử từ thiện bởi vì đây là lần đầu tiên*Thách thức Giội xô đá lên đầu* hợp tác cùng với ALS. Nhưng sự kiện có tính xúc tác chỉ thực sự diễn ra vào hai tuần sau đó, khi cầu thủ bóng chày ở Boston và cũng là người mang căn bệnh ALS, Pete Frates, đăng tải phiên bản của riêng mình và kết thúc đoạn video với bản nhạc *Ice Ice Baby* của rapper Vanilla Ice.

Hẳn là bạn sẽ nhớ phần còn lại của câu chuyện này, và thậm chí bạn còn có thể nhớ những lúc bạn đã có chút bực mình bởi vì mạng xã hội ngập tràn những thông tin về thách thức của mùa hè năm đó. Từ khi được ra mắt tại Boston, thách thức này đã được lan truyền đi khắp nơi trên thế giới, lôi kéo cả những người nổi tiếng, những chính trị gia, các ngôi sao thể thao và cả những người bình thường, từ Oprah hay Mark Zuckerberg đến cụ ông 102 tuổi người Anh, Jack Reynolds, người lớn tuổi nhất đã thực hiện thách thức này. “Nó rất là lạnh – thật ra là cực kỳ lạnh, nhất là khi tôi chỉ mặc có mỗi một chiếc quần boxer mang hình lá cờ nước Anh”, ông Reynolds nhận xét. “Nhưng một vài người phụ nữ đáng yêu đã mang đến một chiếc khăn tắm ấm và một ly rượu whisky Grouse mạnh đã nhanh chóng làm cho cơ thể tôi ấm lên!” (Dường như đối với người Anh, mọi thứ chỉ như là trò chơi uống rượu).

Trong khoảng thời gian từ ngày 1 tháng 6 đến ngày 1 tháng 9, có hơn 17 triệu đoạn video về *Thách thức Giội xô đá lên đầu* được chia sẻ trên Facebook với hơn 10 tỷ lượt xem bởi hơn 440 triệu người dùng. Hiệp hội ALS cuối cùng đã huy động được 115 triệu đô-la vào mùa hè năm đó, cao hơn gấp bốn lần so với ngân sách hàng năm của tổ chức.

Đối với Hiệp hội ALS, 2014 được xem là năm mà “trào lưu mạng được biết đến trên toàn thế giới”. Nhưng chỉ vài tháng trước, tổ chức đã nỗ lực để tiếp tục hoạt động trong tình trạng khó khăn ít được ai biết tới. Bản báo cáo hàng năm chỉ cho thấy một sự tiến triển đều đều, không có gì đặc biệt. Tổ chức này đã cho ra mắt DVD gồm ba phần về việc chăm sóc hệ hô hấp. Chiến dịch nâng cao nhận thức về Ngày cựu chiến binh ALS đã tạo ra năm mươi lá thư ở dạng in và trên truyền thông trực tuyến. Tháng

nâng cao nhận thức về ALS đã tạo ra “mức tăng 183%” lượng truy cập vào website. Sau đó, nhờ vào sự nỗ lực lặp đi lặp lại của hàng triệu người, hiệp hội ALS đã trở thành nơi tiếp nhận viện trợ ngoài kế hoạch – một điển hình cho sự nổi lên mạnh mẽ của quyền lực mới.

Thách thức Giội xô đá lên đầu, dù yêu thích hay ghét bỏ, thì nó cũng là hiện tượng cho chúng ta biết được điều gì đó quan trọng về thời đại của chúng ta. Bằng cách giải mã cách thức và nguyên nhân đã khiến cho chiến dịch này thành công đến thế, chúng ta có thể học hỏi về cách những ý tưởng – tốt, xấu, và tệ hại – được lan truyền trong thế giới quyền lực mới ra sao.

SỰ KHÁC BIỆT LỚN GIỮA MỘT ĐOẠN PHIM NGẮN PHÁT SÓNG TRÊN TIVI VÀ MỘT TRÀO LƯU MẠNG

Trong bộ công cụ quyền lực cũ, búa và cờ lê là khẩu hiệu và cũng là đoạn phim ngắn phát sóng trên tivi. Khi radio và tivi thống lĩnh giới truyền thông, chúng ta đã phải trả một khoản phí để tạo ra một cụm từ hoàn hảo và ăn sâu vào trong tâm trí mọi người, như là: “Chúng ta sẽ chiến đấu với họ trên những bãi biển”, “Hãy đọc theo tôi: Không có thuế mới”, “Cứ làm đi”, “Nhiệm vụ hoàn thành”, “Thịt bò ở đâu?”. Những thông điệp này được thiết kế để truyền từ trên xuống và phân tán rộng rãi tới công chúng thông qua một số lượng giới hạn những người trung gian hùng mạnh, những người là liên kết chính giữa một lượng lớn khán giả và các tổ chức, cũng như các nhãn hiệu đang tìm cách tiếp cận với họ.

Điều nổi bật về thời đại đó chính là việc trải nghiệm văn hóa của chúng ta đã được chia sẻ nhiều như thế nào. Hầu hết mọi người đều xem cùng một vài chương trình truyền hình và đọc cùng một vài loại báo. Nếu bạn được tiếp cận với các phương tiện truyền thông truyền thống hoặc có khả năng trả tiền để quảng cáo, bạn sẽ là một trong số ít những người có thể thực sự định hình được văn hóa. Nếu không có sự tiếp cận đó, những ý tưởng của bạn sẽ bị cho ra rìa. Trong những trường hợp như vậy, các công ty truyền thông quyền lực cũ đã có thể thu được những giá trị cực kỳ to lớn.

Sự nổi lên của phương tiện truyền thông mới đã làm thay đổi

mọi thứ. Các tổ chức và cá nhân bắt đầu bỏ qua các phương tiện truyền thông chính thống và kể về những câu chuyện của chính họ. Khán giả bị phân khúc. Con đường truyền thông đã không chỉ dừng lại ở đại lộ Madison hay trụ sở của các tờ báo địa phương. Thế nhưng không phải khi phương tiện tuyên truyền thay đổi thì sự truyền tải thông điệp cũng sẽ thay đổi. Các tổ chức vẫn dựa vào những quy tắc ngầm định của quyền lực cũ. Những câu chuyện cứ tiếp tục được truyền tải về phía khán giả, chỉ có điều giờ đây chúng cũng được xuất hiện thông qua trang blog của công ty hay bảng tin trên Twitter, chứ không chỉ đơn thuần thông qua một bài thông cáo báo chí hay một bài báo dài hai trang giấy được đăng tải trên tạp chí *Fortune* nữa. *Thủ công và Bùng nổ* vẫn là phương thức tiếp cận chủ đạo.

Sự thật là những nền tảng kết nối như Facebook hay Twitter phần lớn vẫn đang dựa vào cách tiếp cận truyền thống để quảng cáo. Các công ty phải trả tiền cho việc giới thiệu đến bạn những thứ mà bạn quan tâm (trên newsfeed của bạn, hoặc là video mà bạn muốn xem) và khiến bạn phải tập trung vào sản phẩm hoặc những ý tưởng của họ. Tất nhiên là điều này đôi khi cũng có chút vụng trộm hơn là những quảng cáo trên truyền hình, và chắc chắn là nhắm vào nhiều mục tiêu hơn, nhưng động lực thì cũng tương tự như nhau. Thậm chí cách thức "quảng cáo tự nhiên" được nhiều người ca tụng – nơi mà những thông điệp quảng cáo trực tuyến xuất hiện như thể chúng là nội dung đã được biên tập – còn hơn cả một cách thức mới đầy thú vị trên một bảng ghi cũ, vị trí đặt quảng cáo và sản phẩm cho một thế hệ mới.

Nhưng có điều gì đó mới mẻ đang diễn ra mà chúng ta đã thấy ở *Thách thức Giội xô đá lên đầu* trên quy mô lớn, và nó đang định hình lại cách mà chúng ra nghĩ về việc truyền bá những ý tưởng. Công việc hiện giờ không chỉ đơn thuần là tạo ra các đoạn phim ngắn phát sóng trên tivi, mà là tạo ra cái chúng ra gọi là "trào lưu mạng" (meme drops) – chúng có thể là những hình ảnh hay những cụm từ, thông qua tất cả các loại phương tiện truyền thông – được thiết kế để lan tỏa "theo chiều ngang", trở nên sống động hơn khi được phối hợp, chia sẻ, và tùy chỉnh bởi các cộng đồng, vượt xa tầm kiểm soát của những người đã tạo ra trào lưu đó. *Thách thức Giội xô đá lên đầu* thành công

không phải bởi vì nội dung hoàn hảo giống như khẩu hiệu của Nike – "Cứ làm đi" (Just do it) – mà bởi vì nó đã tạo ra được một *ngữ cảnh* hấp dẫn để hoạt động này được nhân lên bởi mọi người trên thế giới. Nó là một kế hoạch chi tiết để đưa hành động vào dòng chảy chuyển động nhanh của những ý tưởng và thông tin, sẵn sàng được phát triển theo vô số hướng, cùng vô số hình thức khác nhau.

TỪ "TẠO RA THÔNG ĐIỆP KẾT DÍNH"

ĐẾN "TẠO RA THÔNG ĐIỆP LAN TRUYỀN"

Trong thời kỳ *Thủ công và Bùng nổ*, các chiến dịch được thiết kế để có thể được ghi nhớ ngay tức khắc. Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình, *Made to Stick*, hai anh em nhà Heath là Chip và Dan đã giải thích khái niệm "tính kết dính", hay là những gì làm cho ý tưởng kết dính vào bộ não của chúng ta. Họ đã trích dẫn nhiều ví dụ, từ bài phát biểu "Man on the Moon" của JFK cho tới câu chuyện về người khách du lịch đã bị mất một quả thận khi thức dậy, hay quảng cáo với sự góp mặt của Jared, người đã giảm được một nửa trọng lượng cơ thể bằng việc ăn bánh mì sandwich của Subway (điều mà Subway giờ đây lại mong muốn là nó đã không quá kết dính như vậy…).

Điều mà những ví dụ này muốn chia sẻ là sáu phẩm chất mà anh em nhà Heath thấy được đằng sau một ý tưởng kết dính:

Simple – Đơn giản: sự đơn giản chính là điểm mấu chốt

Unexpected – Bất ngờ: làm cho bạn ngạc nhiên và khiến cho bạn muốn tìm hiểu nhiều hơn nữa

Concrete – Cụ thể: tạo ra được một hình ảnh tinh thần cụ thể cho mọi người

Credible – Đáng tin cậy: sử dụng số liệu thống kê, chứng thực của chuyên gia…

Emotional – Xúc động: thu hút bản năng sâu sắc của con người

Stories – Câu chuyện: đưa bạn vào một hành trình giúp bạn thấy được cách thức một vấn đề đang tồn tại mà có thể thay đổi

Chữ S cuối cùng không phải là chữ viết tắt của từ nào cả, nhưng họ vẫn cứ để nó như thế, dù rằng **SUCCES** thì không có độ kết dính như **SUCCESS (THÀNH CÔNG)** . Cuốn sách này rất hữu ích cho những ai đang mong muốn hiểu được cách thức mà ý tưởng được thấu hiểu và cộng hưởng vào tâm trí con người. Đây là những nguyên tắc được xem là mới nhất và không bị lỗi thời theo thời gian trong việc giúp cho ý tưởng của bạn trở nên nổi bật.

Nhưng sự nổi lên của quyền lực mới cũng đang yêu cầu chúng ta phải xem xét đến một số nguyên tắc mới. Chúng ta có thể hiểu được cách để “tạo ra thông điệp trở nên kết dính”, nhưng trong một thế giới với sự tham gia của cảm hứng và tràn ngập thông tin, làm thế nào để “tạo ra thông điệp được lan truyền”? Khi mọi người không còn thỏa mãn với việc tiêu thụ ý tưởng một cách đơn giản mà ngày càng mong đợi được đóng một vai trò trong việc phát triển, điều chỉnh và truyền bá những ý tưởng đó đến một lượng khán giả tiềm năng không bị giới hạn, điều gì sẽ làm nên một ý tưởng thành công trong thế kỷ 21?

Có một mẹo vặt cho anh em nhà Heath, chúng tôi đề xuất rằng có khá nhiều ý tưởng và chiến lược truyền thông thành công nhất hiện nay đều thêm **ACE** vào**SUCCESS. ACE** là từ viết tắt của ba nguyên tắc thiết kế chính trong việc khiến cho một ý tưởng *lan truyền* trong thế giới quyền lực mới:

Actionable – Có tính khả thi: Ý tưởng được thiết kế để khiến cho bạn làm một điều gì đó, thay vì chỉ chiêm ngưỡng, ghi nhớ và hấp thu. Nó là một lời kêu gọi hành động trong chính ý tưởng đó, bắt đầu bằng việc chia sẻ, nhưng thường sẽ tiến xa hơn nhiều.

Connected – Được kết nối: Ý tưởng quảng bá một mối kết nối ngang hàng với những người mà bạn quan tâm, hay cùng chia sẻ các giá trị. Những ý tưởng được kết nối sẽ mang bạn đến gần với mọi người và khiến cho bạn cảm thấy mình là một phần của cộng đồng có chung ý tưởng. Điều này làm tăng thêm tính hiệu quả của mạng lưới, giúp ý tưởng được lan truyền rộng rãi hơn.

Extensible – Có thể mở rộng: Ý tưởng có thể dễ dàng tùy chỉnh, phối hợp và định hình bởi những người tham gia. Nó được cấu

trúc bởi một nguồn gốc chung, khuyến khích cộng đồng thay đổi và mở rộng ý tưởng.

Chúng ta có thể thấy rõ những giá trị này thông qua *Thách thức Giội xô đá lên đầu.*

Thách thức này có tính khả thi trong một vài cách thức rõ ràng. Tất nhiên, nó yêu cầu bạn phải quyên góp. Nhưng đó không phải là hành động trung tâm. Nó thậm chí còn không phải là kết quả chính. Nhiều người chỉ thích tham gia vào thách thức hơn là quyên góp cho ALS (đây là lời chỉ trích phổ biến dành cho những nỗ lực này). Nó đòi hỏi bạn phải tạo ra một đoạn video và chia sẻ nó. Nó đòi hỏi bạn phải chỉ định bạn bè của mình cùng tham gia. Nó đòi hỏi bạn phải nhấn nút thích, chia sẻ, và bình luận trên bài post của những người khác.

Thách thức này được kết nối với ít nhất ba cấp độ:

Thứ nhất – và có lẽ cũng là điều quan trọng nhất – là nó kết nối bạn với những nhóm ngang hàng với bạn ngay lập tức thông qua việc chia sẻ và chỉ định bạn bè của mình. Sáng kiến này đã cho mọi người điều mà chúng tôi gọi là *quyền quảng bá*, và nó không chỉ dành cho những người bình thường mà còn dành cho cả những nhân vật nổi tiếng. *Thách thức Giội xô đá lên đầu* đã chứng minh một cách hoàn hảo cho việc bình thường hóa những nhân vật nghiêm túc và quyền lực, như là Bill Gates, đưa họ đến gần với khán giả của mình. Đó cũng là cái cớ cho những ngôi sao trẻ trên YouTube thích khoe mẽ với người hâm mộ của họ trong những bộ đồ bikini hay quần bơi.

Thứ hai, bằng cách liên kết những con người bình thường, cũng như những nhân vật nổi tiếng tham gia, bạn có thể chia sẻ một lý do và một khoảnh khắc với tất cả mọi người, từ hình ảnh Lady Gaga trong bộ đồ bằng da bó sát của mình đến hình ảnh LeBron James với áo lót trên boong của một chiếc du thuyền.

Thứ ba, nó mời bạn tham gia vào một nhóm đồng cảm mới với quy mô toàn cầu được kết hợp để hỗ trợ cho ALS. Nó đòi hỏi bạn phải đóng góp điều gì đó to lớn hơn nhiều so với bản thân bạn. Ủng hộ ALS là một “lý do chính đáng”. Bạn trở thành ngôi sao nhạc rock, bạn bè là phần nhịp điệu của bạn và mạng xã hội

chính là khán giả của bạn.

Thách thức này có thể mở rộng bởi vì mỗi hành động trong *Thách thức Giội xô đá lên đầu* đều là độc nhất, mỗi đoạn video được tùy chỉnh và cá nhân hóa để phục vụ nhóm khán giả của riêng nó. Đây là một thế giới khác xa với những chiến lược *Thủ công* và *Bùng nổ cũ*. Tiềm năng cho những điều chỉnh nhỏ và thêm vào dư vị của cá nhân đã mời gọi mọi người không chỉ trở thành những người chơi mà còn trở thành những nhà sản xuất. Manju Latha Kalanidhi, một nhà báo đến từ Hyderabad, Ấn Độ đã biến *Thách thức Giội xô đá lên đầu* thành *Thách thức Xô gạo*. Diễn viên Patrick Stewart của bộ phim *Star Trek* đình đám đã chia sẻ một đoạn video thanh lịch không lời quay cảnh anh đang viết một tấm séc, sau đó nhanh chóng cầm cây gắp đá lấy ra hai viên đá từ xô đá, cho một ít rượu whisky mạch nha đơn cất vào cốc và chậm rãi nhấp một ngụm. *Thách thức Giội xô đá lên đầu* tựa như một ly cocktail cảm xúc được pha trộn một cách hoàn hảo. Nó khiến mọi người cảm thấy họ thật giống nhau, vì tất cả mọi người đều là một phần của cộng đồng, nhưng nó cũng khiến mọi người cảm thấy họ khác biệt, bởi mỗi đoạn video đều cung cấp thông tin của người sáng tạo và mạng lưới của nó.

Những nguyên tắc này (*có tính khả thi, được kết nối và có thể mở rộng*) có thể thấy được thông qua nhiều nỗ lực thành công trong việc lan truyền ý tưởng trong những năm gần đây – có thể là các công ty khởi nghiệp (startup), kinh doanh thương hiệu, các chiến dịch quảng cáo, hoặc thậm chí là khủng bố (như chúng ta sẽ thấy trong phần cuối của chương này).

A là Actionable – Có tính khả thi:

Bí quyết thành công của BuzzFeed

Hiện nay, tất cả chúng ta ai cũng đều biết đến BuzzFeed. Một vài người trong chúng ta còn nằm trong số 14 triệu người đã tham gia trả lời câu hỏi của nó: "Thành phố nào bạn *thực sự* nên sống?". Những người khác thì nằm trong số hàng triệu người đã tranh cãi ầm ĩ về việc một chiếc váy có màu vàng hay màu xanh dương. Nhiều người khác đã chia sẻ một danh sách như: "17 cách những người với xương khớp dẻo dai có thể thực hiện

được", hoặc "100 từ hay nhất mọi thời đại của Úc". Những người đang đói bụng thì có thể trở thành một phần của Tasty, một cộng đồng Facebook của BuzzFeed dành cho các tín đồ ẩm thực với 85 triệu lượt theo dõi. Sự sáng tạo có lẽ đã kết hợp với phong cách listicle (sự kết hợp giữa list (danh sách) và article (bài viết)) của BuzzFeed sử dụng nền tảng nội dung do cộng đồng tạo ra của trang web. Và một số người thậm chí sẽ còn đọc được các báo cáo từng đạt giải của BuzzFeed về nhiều lĩnh vực từ chính trị cho đến cuộc sống của những người phụ nữ chuyển giới. Thành công từ những nội dung bình thường đã cho phép một sự đầu tư nghiêm túc hơn trong lĩnh vực báo chí.

BuzzFeed bắt đầu cứ như là một trò đùa đối với nhiều người, nhất là khi mới thành lập. Nhưng bây giờ thì không còn ai chê cười nó nữa. Nó được định giá 1,5 tỷ đô-la và được bình chọn là một trong những công ty có tính đổi mới nhất bởi *Fast Company,* tạp chí này đã đặt cho nó cái tên là "sự ghen tị của thế giới truyền thông".

Cốt lõi cho sự thành công của BuzzFeed là những gì mà nó muốn người đọc phải thực hiện. Mục tiêu chính của BuzzFeed không phải là nội dung của mình được đọc mà là được chia sẻ. Như Ben Smith, tổng biên tập đã nói:

"Nếu mục tiêu của bạn – cũng như mục tiêu của chúng tôi tại BuzzFeed – là để mang đến cho người đọc điều gì đó mới mẻ, hài hước, sự soi sáng hoặc thú vị mà họ cảm thấy bắt buộc phải chia sẻ nó, thì bạn phải truyền phát nó trên tiêu đề chính và hơn thế nữa. Đây là một rào cản khá cao. Đọc để tận hưởng là một chuyện, nhưng chủ động chia sẻ nó với bạn bè của mình thì lại là một chuyện khác. Đây chính là điều cốt lõi của việc chia sẻ, cũng như của các trang mạng xã hội như Facebook, Twitter, Pinterest và những nền tảng kết nối khác."

Nghe qua thì có vẻ bình thường, và trên nhiều phương diện thì nó cũng bình thường như vậy. Nhưng BuzzFeed đã giành được chiến thắng khi suy nghĩ một cách nghiêm túc về điều này. Phương pháp tiếp cận – được định hướng bởi dữ liệu và số liệu thống kê để hiểu hơn về khán giả, hiểu được rằng cái gì khiến cho nội dung trở nên kết dính và làm thế nào để kích hoạt nó – chính là chìa khóa cho sự thành công.

Phương tiện truyền thông cũ đang ngày càng được phổ biến. Năm 2013, phần nội dung phổ biến nhất được xuất bản bởi tờ *New York Times* không phải là một bài báo điều tra mang tính đột phá mà chỉ là một bộ câu hỏi bao gồm 25 câu hỏi cho phép độc giả tìm ra “bản đồ phương ngữ cá nhân”, một địa điểm nào đó ở nước Mỹ mà mọi người sử dụng ngôn ngữ và những cụm từ giống với họ nhất.

Hãy so sánh động lực hành động của BuzzFeed với triết lý của *The Economist,* một trong những thương hiệu truyền thông lâu đời và được kính trọng nhất trên thế giới. Như Paul Rossi, chủ tịch của Economist Group đã phát biểu: “Chúng tôi muốn tạo ra giá trị trong đầu bạn”. Bằng cách này, họ đã thu được sức ảnh hưởng rất lớn: Economist Group đã tạo ra những nội dung mà người đứng đầu các bang, cũng như lãnh đạo các ban ngành, đều trông đợi vào mỗi tuần.*The Economist* sẽ không bao giờ viết một bài báo kiểu như “Nếu không có bức tranh nào trong những bức tranh này khiến bạn phải thốt lên ‘Cái quái gì thế này’ thì sẽ chẳng có thứ gì khác làm được cả”.

Thế nhưng rất khó để hình dung được là những tổ chức như *The Economist* không cần phải làm chủ một số kỹ năng đã được vận dụng để tạo ra một BuzzFeed thành công đến thế. Nó được thành lập như một tổ chức vận động, được đưa ra để bãi bỏ bộ luật về việc nhập khẩu bắp của Anh vào năm 1843. Nó được lập ra để đối đầu với một số vấn đề chính trị và văn hóa lớn trong thời kỳ đó. Chẳng hạn như, vào giữa những năm 1990, nó đã đồng ý tán thành cho hôn nhân đồng giới, một ý tưởng mà ngay cả những người soạn thảo ra nó cũng cho là “kỳ lạ và cấp tiến” vào thời điểm đó, giúp cho ý tưởng này đạt được sự hợp pháp và chính thống hơn.

Để duy trì được vai trò quan trọng này trong thời đại mà sự thật luôn bị thách thức một cách trơ trẽn trong các cuộc tranh luận cộng đồng, các cơ quan như*The Economist* phải rất cẩn trọng trong việc gắn kết cộng đồng của nó với những nguyên tắc mà họ tôn thờ (Phần sau của cuốn sách này, chúng tôi sẽ kể cho bạn nghe câu chuyện về công ty truyền thông của Đức có tên là De Correspondent, công ty đã đưa ra một khóa học chuyên sâu về cách thức mà một công ty truyền thông trong giới báo chí có

thể huy động độc giả của nó tham gia vào một cộng đồng).

Tạo ra những ý tưởng có tính khả thi là điều tốt hơn so với việc tạo ra ý tưởng để câu "lượt yêu thích". Việc này đòi hỏi một tổ chức phải xem xét bằng cách nào mà hành động có thể được lồng vào cấu trúc truyền thông của cộng đồng bởi chính cộng đồng đó. Đó là một triết lý, chứ không phải là một công nghệ, với nguyên tắc cốt lõi là mọi thành viên trong cộng đồng đều phải thực hiện thay vì chỉ đơn giản hấp thu hay tuân theo.

C là Connected – Có thể kết nối: Điều chúng ta có thể học từ những nỗ lực đầu tiên của Facebook trong vụ việc làm giả kết quả cuộc bầu cử

Khi Facebook bị cáo buộc về việc gây ảnh hưởng đến kết quả của cuộc bầu cử tổng thống năm 2016, đây không phải là lần đầu tiên mà thuật toán của Facebook đã định hình cho những vận mệnh chính trị.

Quay trở lại năm 2010, Facebook đã cho ra mắt một thí nghiệm dùng để kiểm tra liệu rằng nền tảng kết nối của nó có thể đóng góp vào sự vận động chính trị hay không bằng cách gửi đi 61 triệu thông điệp trong cuộc bầu cử Quốc hội Mỹ. Nó đã chia những người dùng nhận được thông điệp thành ba nhóm.

Một nhóm nhận được "thông điệp mang tính thông tin" bao gồm thông tin về nơi họ có thể bỏ phiếu, khuyến khích họ làm điều đó, và một nút "Tôi đã bỏ phiếu" mà họ có thể nhấp vào. Hãy xem nhóm người này như là nhóm *biển quảng cáo ("billboard" group)*.

Một nhóm khác chẳng nhận được bất kỳ thông tin nào cả. Hãy gọi họ là nhóm *điều khiển (control group)*.

Hầu hết mọi người nhận được một thông điệp "xã hội", thông điệp này giống với thông điệp "biển quảng cáo" nhưng có một sự khác biệt lớn. Nó cho thấy ảnh đại diện của tối đa sáu người bạn trên Facebook được chọn một cách ngẫu nhiên, những người đã nhấn nút "Tôi đã bỏ phiếu".

Các nhà nghiên cứu của trường Đại học California, San Diego đã

phối hợp với nhóm khoa học dữ liệu của Facebook để so sánh những hành động trực tuyến với những hồ sơ công khai để xem liệu những thông tin mà người dùng nhận được (hoặc không nhận được) có ảnh hưởng đến việc người đó bỏ phiếu hay không. Họ đã công khai công trình nghiên cứu của mình trên *tạp chí Nature*.

Kết quả tuyệt vời đầu tiên của họ là tỷ lệ bỏ phiếu của nhóm *biển quảng cáo* bằng với tỷ lệ bỏ phiếu của *nhóm điều khiển*. Ngay cả với sự trợ giúp của không gian quảng cáo số có giá trị nhất thế giới (đứng đầu trên newsfeed của bạn) và một nút "Tôi đã bỏ phiếu", tuy nhiên số lượng những cử tri trong nhóm này chẳng có sự khác biệt rõ rệt nào so với những người không nhận được thông điệp. Điều này có ý nghĩa sâu sắc đối với những tổ chức hoạt động theo chế độ đưa ra đoạn phim ngắn phát sóng trên tivi. Việc thu hút sự chú ý của mọi người chỉ có thể giúp bạn đến đây mà thôi.

Kết luận thứ hai đến từ sự khác nhau trong việc huy động nhóm *biển quảng cáo* và nhóm *xã hội ("social" group)*. Việc đơn giản thêm vào hình ảnh những người bạn của người dùng đã bỏ phiếu đã dẫn đến những kết quả rất khác. Có nhiều hơn 2% thành viên của nhóm xã hội có khả năng nhấp vào nút "Tôi đã bỏ phiếu" hơn nhóm *biển quảng cáo*, và các nhà nghiên cứu đã ước tính được rằng thông điệp mang tính xã hội đã giúp tăng 60.000 số cử tri. Đây là nghiên cứu đầu tiên chứng minh rằng thế giới trực tuyến có thể "ảnh hưởng đến hành vi của thế giới thực trên một quy mô lớn".

Kết luận thứ ba đến từ việc nghiên cứu những người không thuộc bất cứ nhóm nào trong các nhóm đã nêu trên, nhưng họ đã nhìn thấy những bài đăng trên thông báo của họ bởi vì bạn bè của họ đã nhấn nút "Tôi đã bỏ phiếu". Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng 280.000 người dùng bị ảnh hưởng "một cách gián tiếp" cũng đã bỏ phiếu. Khả năng nhóm này bỏ phiếu còn cao hơn gấp bốn lần so với nhóm người dùng không nhìn thấy bất cứ thông tin nào cả.

Các nhà khoa học kết luận rằng thí nghiệm của Facebook đã dẫn đến mức tăng không bình thường trong số lượng các cử tri, điều này có thể đóng vai trò rất quan trọng trong kết quả bầu cử. Và

những người đó hóa ra không phải do các ứng cử viên buộc họ phải làm thế, cũng không phải bởi vì những quảng cáo trên bảng tin đưa họ đến việc bỏ phiếu, mà bởi vì họ đã thấy những người bạn của họ làm.

Khi chúng ta nghĩ về cách thức mà những ý tưởng được lan truyền ở thế kỷ 21, thí nghiệm này là một minh chứng rõ ràng cho việc ý tưởng lan truyền theo chiều ngang. Một ý tưởng lớn có thể trở nên mạnh hơn nếu nó được thiết kế để có thể lan truyền qua lại trong một nhóm nhỏ những người bạn. Alex "Sandy" Pentland của trường Đại học MIT, người đã mô tả lại chi tiết thí nghiệm bỏ phiếu của Facebook trong cuốn sách Social Physics của mình, đã nói với chúng tôi rằng: "Con người thực sự bắt đầu thay đổi hành vi khi [một] ý tưởng được cộng đồng xác nhận, ít khi việc này không xảy ra".

Đây là lý do tại sao những ý tưởng "được kết nối" có vai trò rất quan trọng. Ngày nay, những ý tưởng có sự cộng hưởng lớn nhất không phải là những ý tưởng chợt hiện ra với nhiều người nhất mà là những ý tưởng trở thành biểu tượng cá nhân cho sự liên kết và nhận dạng giữa những người bạn. Như Jon Steinberg, cựu chủ tịch của BuzzFeed và Jack Krawczyk đã trả lời trên trang AdAge rằng: "Dữ liệu của chúng tôi cho thấy chia sẻ trực tuyến, ngay cả trên quy mô lớn, đều diễn ra thông qua nhiều nhóm nhỏ, chứ không phải thông qua một bài post hay một dòng tweet của một vài người có tầm ảnh hưởng. Trong khi những người có tầm ảnh hưởng có thể tiếp cận một số lượng lớn khán giả nhưng ảnh hưởng của họ chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian ngắn ngủi. Nội dung được biết đến rộng rãi hơn khi nó được lan truyền vượt ra khỏi tầm ảnh hưởng điển hình và lan truyền trên các trang mạng xã hội – thông qua… việc mọi người chia sẻ với bạn bè của họ". Tin tốt lành ở đây là gì? Có thể bạn có sức ảnh hưởng lớn đối với bạn bè của mình còn hơn cả Kim Kardashian đấy.

Sự kết nối có thể được tiếp thêm năng lượng khủng khiếp khi nó liên kết một ai đó với bạn bè của họ đến một niềm tin hay triết lý lớn hơn. Điều này giải thích mức độ phổ biến rộng rãi của *Humans of New York,* một trang blog đã biến thành cuốn sách bán chạy nhất của nhiếp ảnh gia đường phố Brandon

Stanton. Bắt đầu từ năm 2010, Stanton đã đăng những bức chân dung thực của những con người thường nhật, cùng với một điểm nhấn ngắn gọn từ những cuộc phỏng vấn mà anh đã thực hiện. Những bức ảnh này trải dài từ nơi sinh hoạt chung (một người mẹ và đứa con trai ngồi trên một cái ghế dài với chú thích "Chúng tôi đang nói về tầm quan trọng của việc tắm rửa mỗi ngày") cho đến những hình ảnh bóp nghẹt cả trái tim (hình ảnh một cô gái đang bối rối: "Tôi sống cùng mẹ và các chú. Mười hai người trong một căn nhà. Mọi người đều đang vất vả hy sinh để tôi có thể vào đại học".).

Humans đã khẳng định lại một niềm tin nổi bật hẳn lên trong một thế giới đầy những người nổi tiếng: *những con người bình thường có ý nghĩa rất quan trọng.* Những bức chân dung của Stanton là những bức thư tình cho những con người bình thường.

Những bức thư tình này được mọi người quan tâm và chia sẻ rất nhiều. Stanton có đến 17 triệu lượt theo dõi trên Facebook, những con người mà theo thời gian đã xây dựng nên ý thức cộng đồng với nhau. Mỗi bức ảnh của anh ấy đều đưa đến cho người xem những giá trị thực sự, thể hiện cuộc sống hàng ngày của cộng đồng chúng ta. Việc nhấn nút yêu thích, bình luận hoặc chia sẻ mà những người theo dõi thực hiện chỉ tốn của họ một vài giây, nhưng đây là một cách thức đầy quyền lực để báo hiệu cho bạn bè của họ rằng: "Chúng ta là những con người biết quan tâm".

E là Extensible – Có thể mở rộng: Làm thế nào #GivingTuesday trở thành #GivingBlueDay... và #GivingShoesDay... và #GivingZooDay... và #UnDiaParaDar

Năm 2012, một ý tưởng mới đã được đưa ra bởi một tổ chức cũ. Henry và các cộng sự của mình có mặt tại 92nd Street Y ("92Y") – một tổ chức văn hóa 144 năm tuổi tại thành phố New York cùng hàng trăm nhân viên, những người đã chạy hàng ngàn chương trình tại địa phương – đã cho ra mắt #GivingTuesday, một chiến dịch được thiết kế để khuyến khích ngày hội từ thiện sau thành công của sự kiện bán lẻ trong ngày Black Friday và Cyber Monday. Mục tiêu là tạo ra một "ngày mở màn" cho mùa từ thiện: ngày của lòng vị tha sau những ngày hội mua sắm.

Đây là "một trào lưu mạng" cổ điển: Henry và đồng đội của mình đã "nhân giống" ý tưởng trên toàn thế giới, xây dựng một trang web nhằm cung cấp một số công cụ và những mẹo vặt cho những tổ chức muốn thực hiện các chiến dịch, và sau đó phần lớn là để cho cộng đồng vận hành nó.

Trong năm năm đầu tiên, nó đã truyền cảm hứng cho các ngày hội hiến máu, quyên góp áo choàng, các dự án tình nguyện, và những nỗ lực làm mới đô thị, cũng như tạo ra hàng trăm triệu đô-la tiền quyên góp cho các tổ chức phi lợi nhuận. Sự kiện năm 2015 đã chứng kiến việc PayPal thiết lập kỷ lục Guinness thế giới cho việc huy động được nhiều tiền trực tuyến nhất trong vòng hai mươi bốn giờ. Micah Sifry, nhà tư tưởng công nghệ đô thị và đồng thời cũng là nhà đồng sáng lập Civic Hall, đã mô tả nó như thế này: "Có thể nói rằng nó đã trở thành văn hóa công nghệ đô thị thành công nhất trong thập kỷ".

Cách tiếp cận quyền lực cũ cho một ý tưởng như thế này đòi hỏi 92Y về mức độ điều khiển và quyền sở hữu cao hơn. Có một cách để tham gia và mọi người phải đảm bảo rằng bản quyền của 92Y phải được nhắc đến một cách đầy đủ mỗi khi đề cập đến chiến dịch.

Nhưng đây là một ý tưởng quyền lực mới, được dự định là có thể mở rộng: được chấp nhận và sau đó được biến đổi bởi những người phát triển ý tưởng đó. Vì thế, khi trường Đại học Michigan quyết định biến #GivingTuesday thành #GivingBlueDay trong một nỗ lực để khiến cho nó trở nên ý nghĩa hơn, 92Y đã thấy được dấu hiệu của sự thành công. Trong thế giới quyền lực cũ, việc chiếm đoạt làm của riêng như thế này có thể dẫn đến những vụ kiện tụng. Họ sẽ yêu cầu: "Hãy ngừng và chấm dứt hành động này ngay lập tức. Tính toàn vẹn của thương hiệu chúng tôi đang bị đe dọa!". Nhưng đội ngũ 92Y biết rằng bằng cách thích ứng với chiến dịch #GivingTuesday, trường đại học đã làm tăng quyền sở hữu của nó. Đây là một sự thúc đẩy cho dự án, chứ không phải là mối đe dọa.

Cách tiếp cận này đã thành công. #GivingBlueDay là ngày hội gây quỹ trực tuyến đầu tiên mà trường này đã thực hiện. Nó đã đặt ra một mục tiêu đầy tham vọng là 1 triệu đô-la – và đã kiếm được 3,2 triệu đô-la trong năm thứ nhất, 4,3 triệu đô-la trong

năm thứ hai và 5,4 triệu đô-la trong năm thứ ba. Và Đại học Michigan không phải là đơn vị duy nhất điều chỉnh thương hiệu để làm rõ hơn động cơ của mình. Tổ chức Dress for Success đã biến #GivingTuesday thành #GivingShoesDay, và nhận được hàng ngàn đôi giày quyên góp cho những phụ nữ kém may mắn để họ có thể đi làm lại. Còn có một chiến dịch mang tên #GivingZooDay, nơi mà các sở thú trên khắp nước Mỹ cùng hợp tác để thể hiện rằng họ đã đóng góp nhiều bao nhiêu cho cộng đồng địa phương.

Mọi thứ thậm chí trở nên thú vị hơn khi mọi người cùng nhau thay đổi khung nội dung nhưng vẫn giữ được tinh thần của chiến dịch. Tại Baltimore, tất cả mọi người trong cộng đồng đã cùng nhau cho ra mắt chiến dịch #BMoreGivesMore, một chiến dịch #GivingTuesday với mục tiêu cho thấy đây là thành phố "hào phóng nhất nước Mỹ". Tất cả mọi người, từ các cửa hàng pizza địa phương cho tới những doanh nghiệp lớn, đều làm tốt vai trò của họ. Họ đã cùng nhau quyên góp hơn 5 triệu đô-la cho các tổ chức từ thiện tại địa phương.

Ở một nơi khác trên thế giới, những nhà lãnh đạo Sorocaba, một thành phố lớn của Brazil, đã nghe nói về thành công của chiến dịch ở Baltimore và đã tự phát động chiến dịch của riêng họ mang tên "Doa Sorocaba". Bên cạnh việc quyên góp tiền mặt, chiến dịch này còn đưa mọi người trong cộng đồng xuống mọi nẻo đường để hiến máu, quyên góp thức ăn, sách vở và nhiều hơn thế nữa, lặp lại thành công của Baltimore với một phong cách rất Brazil.

Khi phong trào lan rộng ra toàn cầu – giờ đây nó đã có mặt ở gần một trăm quốc gia – khung ý tưởng của nó vẫn tiếp tục được mở rộng. Ở Nam Mỹ, chiến dịch #GivingTuesday trở thành #UnDiaParaDar. Tại Singapore, người ta đổi #GivingTuesday thành #GivingWeek. Ở Nga, chiến dịch này có tên là #щедрыйвторник.

Tất cả những sự mở rộng này đều giúp cho chiến dịch trở nên mạnh mẽ hơn. Ở khắp mọi nơi trên thế giới, mọi người hành động cùng một lúc và cùng chung mục đích, nhưng mỗi chủ đề có thể được điều chỉnh sao cho phù hợp với văn hóa địa phương. Điều này đã đưa quyền sở hữu và sự cộng hưởng đi

theo một hướng mới mà một mô hình nhượng quyền cứng nhắc không bao giờ có được.

Những ý tưởng có thể được mở rộng nhất thường không hoàn hảo và không đầy đủ; nếu những ý tưởng đem lại cảm giác “không thể chạm tới” hoặc quá mức tinh tế, mọi người khó có thể cảm nhận được rằng họ có thể có được sự kiểm soát và biến ý tưởng đó trở thành của riêng mình.

Đây là một ví dụ về ý tưởng có thể được mở rộng, từng được trao giải thưởng, đến từ Taco Bell. Năm 2016, Cinco de Mayo đã tạo ra một ứng dụng đặc biệt trên Snapchat cho phép người dùng biến đầu của họ thành vỏ bánh Taco khổng lồ và có cả nước sốt nóng đổ bên trên. Nó đã giành được danh hiệu ứng dụng nổi tiếng nhất trong lịch sử của Snapchat khi đạt được 224 triệu lượt xem trong một ngày.

Nhiều người sẽ giễu cợt, nhưng tương phản với sự tham gia này là động lực của việc lấy một khung quảng cáo trong suốt khung giờ vàng của chương trình phát sóng trên truyền hình. Một người đàn ông ngồi trên ghế dài, ăn khoai tây chiên có thể quan tâm hoặc không để tâm đến thông điệp đang phát ra từ tivi, và tất cả những người khác đang xem chương trình tương tự trong khu vực này cũng đang chờ đợi chương trình truyền hình yêu thích của họ lại tiếp tục được chiếu sau thời gian quảng cáo. Tuy nhiên, “Snapchatter đầu Taco” thì chủ động trong việc thu hút sự chú ý cho thương hiệu của mình. Tờ Adweek báo cáo rằng: “Người dùng trung bình đã xem quảng cáo của Taco Bell trong 24 giây trước khi nhấn nút bỏ qua”. Điều quan trọng nhất là, người dùng lan truyền thông điệp của thương hiệu đến với bạn bè của họ như là một tiếng nói đáng tin cậy và có tầm ảnh hưởng.

Đối với một ý tưởng ACE, thành công không chỉ nằm ở sự bùng nổ của việc chia sẻ. Nó cho phép mọi nhà cung cấp thông tin thêm vào sự điều chỉnh để khiến nó dễ dàng lan truyền hơn trong mạng lưới của riêng họ. Ngày nay, mọi người bàn rất nhiều về các phong trào, nhưng nó chỉ thực sự là một phong trào khi nó có thể dịch chuyển mà không cần đến bạn.

TRẬN CHIẾN CỦA NHỮNG Ý TƯỞNG:

BẠN ĐANG NGHĨ VỀ THÁCH THỨC GIỘI XÔ ĐÁ LÊN ĐẦU HAY CHƯƠNG TRÌNH TỪ THIỆN TRÊN TRUYỀN HÌNH?

Một hậu quả ngoài ý muốn của *Thách thức Giội xô đá lên đầu* là ảnh hưởng mà nó đã gây ra cho người tiền nhiệm quyền lực cũ, chương trình từ thiện trên truyền hình. Bắt đầu vào năm 1956, chương trình từ thiện phát sóng trên truyền hình của Hiệp hội Bệnh loạn dưỡng cơ (MDA) được khởi đầu bởi Dean Martin và Jerry Lewis, nhưng nó đã bị hàng triệu người trên thế giới loại bỏ, bởi họ không còn cảm thấy hứng thú với kiểu trả lời như phản xạ có điều kiện trước câu hỏi của người nổi tiếng.

"Quyết định hủy bỏ chương trình từ thiện yêu quý của chúng tôi được đưa ra một cách không hề dễ dàng gì", Steven M. Derks, cựu chủ tịch và giám đốc điều hành của MDA phát biểu. "Trong những năm gần đây, chương trình được điều chỉnh để phản ánh những thay đổi về lượng người xem và các khuynh hướng từ thiện, và *Thách thức Giội xô đá lên đầu* mùa hè năm ngoái một lần nữa khẳng định cho chúng tôi biết rằng các gia đình, các nhà từ thiện và các nhà tài trợ ngày nay đang mong muốn chúng tôi có những cách thức mới mẻ, sáng tạo và có tổ chức để hỗ trợ nhiệm vụ của chúng tôi".

Mô hình chương trình từ thiện trên truyền hình có tính khả thi chỉ ở một mức độ rất cơ bản – nó kêu gọi mọi người gọi điện thoại về cho chương trình – nhưng không được kết nối một cách đặc biệt, và cũng không thể mở rộng. Gọi điện để quyên góp với hy vọng một người nổi tiếng nào đó sẽ trả lời cuộc gọi không đưa ra được sự kết nối đủ ý nghĩa, và thiếu yếu tố ngang hàng. Và chỉ có một cách duy nhất để thực hiện hành động này.

Tuy nhiên, với tất cả những tính năng thiết kế của quyền lực cũ, nó chắc chắn đã có thể được truyền tải. Hơn 60 năm, nó đã mang về nguồn tài trợ thường xuyên và đáng tin cậy, cũng như nâng cao nhận thức về Hiệp hội Bệnh loạn dưỡng cơ. Trái lại, *Thách thức Giội xô đá lên đầu*, với những yếu tố "mới mẻ, sáng tạo và có tổ chức" của nó, những điều mà trong mô hình chương trình từ thiện trên truyền hình không có, đã tỏ ra kém tin cậy hơn. Nguồn tài trợ cho Hiệp hội ALS với *Thách thức Giội xô đá lên đầu* giảm từ một "thác tiền" (79,7 triệu đô-la vào tháng 8 năm 2014) xuống mức nhỏ giọt (500.000 đô-la vào

tháng 8 năm 2015).

Mỗi tổ chức mà người chủ hay ban giám đốc đã ra lệnh cho nhân viên như sau: "Chúng ta muốn có được *Thách thức Giội xô đá lên đầu* của chính chúng ta!" đã bỏ lỡ vấn đề này. Điều mà những người lãnh đạo có thể làm là pha trộn những nguyên tắc ACE vào trong những nỗ lực của mình, và xây dựng nguồn lực để làm điều đó một cách nhất quán, thay vì chỉ cầu nguyện cho những trận ngập lụt kỳ lạ về tiền bạc và không thường xuyên.

NGUYÊN TẮC ACE TRONG VIỆC XÂY DỰNG NHÀ NƯỚC HỒI GIÁO TỰ XƯNG (ISIS)...

"Đôi khi, tốt hơn hết là để mọi thứ như thế, và chỉ cần hít thở đều mà thôi."

Những đoạn văn bản trắng đặt chồng lên hình ảnh được lọc màu của một chiếc máy bay đang cất cánh lúc hoàng hôn chính là một trong những trào lưu mạng mà Umm Layth đã đăng tải trên trang blog Tumblr của cô ấy.

Đó là một dạng bài đăng gần gũi với bất cứ ai đang lướt blog một cách bình thường. Nhưng không giống như hầu hết những người phụ nữ tạo ra những trào lưu mạng mơ hồ và đầy khao khát trên những tài khoản mạng xã hội của họ, Umm Layth lại khá khác lạ. Giữa những cảm xúc ngốc nghếch của mình, những bức ảnh đường phố đầy màu sắc, và định dạng GIF, Umm Layth kêu gọi mọi độc giả của mình đóng gói đồ đạc, lên một chuyến bay và bắt đầu cất cánh – để gia nhập vào lực lượng ISIS. Thành công của cô ấy là một lời nhắc nhở đầy nghiêm túc rằng những ý tưởng ACE không chỉ ảnh hưởng đến cách thức chúng ta gây quỹ hoặc phát triển sản phẩm.

Chúng ta đã biết đến Umm Layth ngay từ những trang đầu của cuốn sách này. "Umm Layth" được biết đến với biệt danh trên mạng xã hội là Aqsa Mahmood, một cô gái trẻ người Scotland đã rời bỏ gia đình của mình tại quê hương Glasgow vào tháng 11 năm 2013 khi mới 19 tuổi. Gương mặt thân thiện và được giáo dục tại những trường học tốt, cha mẹ cô ấy không bao giờ có thể tưởng tượng khả năng con gái mình sẽ làm một *cuộc di dân (Hijrah)* đến với ISIS tại Syria, một chủ đề mà cô thường xuyên

truy cập trên trang blog Tumblr của mình. Thuật ngữ này, cô giải thích, có nghĩa là "tách biệt [khỏi] hay từ bỏ" một nơi không phải của người Hồi giáo đến "một nơi có sự hiện diện của Hồi giáo". Vào tháng 8 năm 2014, cô ấy đã đăng lại bài đăng của @Bintladen: "Thời điểm bạn tách biệt khỏi những người bạn đồng hành Hijrah lần đầu tiên sau tám tháng". Nó được đăng lại với một biểu tượng cảm xúc nhăn nhó.

Mahmood được gọi là "cô gái poster của ISIS". Trang blog Tumblr và tài khoản Twitter (bây giờ đã bị cấm) nổi tiếng của cô ấy đã chứng tỏ được việc làm chủ các công cụ và chiến thuật truyền thông của thế kỷ 21. Và cô ấy không phải là người duy nhất – có cả một tập hợp con những người được gọi là "cô dâu thánh chiến", những người thường đưa ra những lời khuyên và lôi kéo những người phụ nữ tiềm năng khác bằng cách sử dụng khéo léo các công cụ của Tumblr và Twitter, thậm chí còn đính kèm cả những danh sách mẫu cho việc tạo ra một *cuộc di dân*, cho đến những chi tiết nhỏ nhất.

Trên Twitter, cô đã đưa ra những lời khích lệ cá nhân đến những kẻ cuồng tín: "Hãy làm theo gương những người anh em của các bạn ở Woolwich, Texas và Boston… Đừng sợ sệt bởi vì thánh Allah… sẽ luôn luôn ở cạnh những kẻ có lòng tin".

Mahmood và những người khác cũng sử dụng một ứng dụng truyền tải thông điệp trực tuyến được mã hóa có tên là Surespot như là một cách để tìm kiếm những chiến binh thánh chiến tiềm năng ở Anh, và như tờ Daily Report đã nói: "… để gửi những lời khuyên bí mật đến từ Syria".

Bằng cách trò chuyện trực tiếp với những người đồng hành của mình, Mahmood và những người như cô ta đã giúp ISIS nuôi dưỡng một cộng đồng, với suy nghĩ rằng những người nghe theo tiếng gọi của bạo lực sẽ tìm thấy sự thân thuộc và hỗ trợ trong một gia đình mới. Và với những gia đình mà họ đã bỏ lại phía sau, họ sẽ không hoàn toàn bị lãng quên. Mahmood đã viết những dòng suy nghĩ mang tính cộng hưởng đầy cảm xúc về sự khó khăn khi rời bỏ gia đình của mình, một bài đăng mang tính chiến lược cao về sự đồng cảm với những người mà cô ta lôi kéo.

"Cuộc gọi đầu tiên mà bạn thực hiện ngay khi bạn vừa qua khỏi

biên giới là một trong những điều khó khăn nhất mà bạn sẽ phải làm", Mahmood nói với những người theo dõi của mình trong một bài đăng tải lại và được yêu thích hàng chục lần. "Khi bạn nghe thấy họ khóc nức nở và van xin điên cuồng trên điện thoại mong muốn bạn quay trở về, điều đó thực sự rất khó khăn".

Trong vài năm qua, Nhà nước Hồi giáo tự xưng đã sử dụng một cách khéo léo nhiều nguyên tắc mà chúng tôi đã mô tả trong chương này để lan truyền hệ tư tưởng của nó về sự ghét bỏ và bạo lực, chiêu mộ được hàng chục ngàn phụ nữ và đàn ông theo phe Hồi giáo. Nó phát triển mạnh mẽ dựa trên sự kết hợp giữa hành động tàn ác và sự cưỡng bách – tiến hành cuộc đấu tranh, bắt cóc trẻ em, những hành động khủng bố – với chiến thuật truyền thông ACE "tạo nên ý tưởng lan truyền" đã truyền cảm hứng cho nhiều hành vi bạo lực của con người. Có lẽ không một tổ chức nào trong những năm gần đây có thể lan truyền tư tưởng khá nhanh và không thể lường trước được như ISIS.

ISIS có thể muốn đưa chúng ta trở về Thời đại Đen tối, nhưng công cụ tuyên truyền của nó lại là đa nền tảng kết nối, đa phương tiện và rõ ràng là rất hiện đại. Nó đã đầu tư vào những chiến lược quyền lực cũ – như là tạo ra một đài phát thanh trung tâm (như cơ quan tin tức Amad), nơi đưa ra những nội dung và thông điệp phát thanh từ những nhà lãnh đạo. Và nó cũng đã tạo ra "chiến lược nội dung" phi tập trung một cách hoàn hảo thích nghi với thời đại truyền thông xã hội. Nó đã biến đổi những trào lưu mạng quen thuộc, làm bùng nổ phong trào #YODO (You only die once) – "Bạn chỉ chết một lần duy nhất. Vậy tại sao không khiến nó trở thành một cái chết vì đạo?" và khuyến khích những chiến binh đăng tải những bức ảnh bàn tay vấy máu sau khi giết người lần đầu tiên (một ví dụ kinh hoàng của *ý tưởng có thể mở rộng*). Ảnh hưởng của chiến dịch này thật sự khiến cho người ta sởn tóc gáy. Sự hiện diện trực tuyến của nhóm người này mạnh mẽ đến mức nó đã tạo ra một động lực tự hoàn thiện, thổi phồng sức mạnh nhận thức của bản thân, và làm lu mờ những nhóm cực đoan khác mà nó cạnh tranh để lôi kéo mọi người về với mình.

Tạp chí *The Guardian* đã báo cáo trong năm 2014 rằng phần lớn

những hoạt động trực tuyến này không phải được tạo ra tại "những trụ sở chính" của ISIS mà được thúc đẩy bởi những người hâm mộ đã tự khuấy động nội dung, không hề có bất kỳ sự mở đầu hay chỉ đạo nào từ cấp trên. Vào khoảng thời gian đó, việc đăng bài trên mạng xã hội đã giúp cho việc thúc đẩy những cuộc tấn công lớn của quân đội Iraq bởi vì những người lính lo ngại rằng ISIS sắp sửa chiếm đóng Baghdad. Với tư cách là người ủng hộ ISIS, Abu Bakr al-Janibi đã nói: "Bức ảnh nói rằng 'Baghdad, chúng tôi đang đến' – chẳng ai yêu cầu [những người tạo ra nó] phải làm điều đó, nhưng họ vẫn làm như vậy". Như tạp chí *The Guardian* đã bình luận trong năm 2014 rằng: "Bây giờ, trong thời đại của YouTube, Twitter, điện thoại thông minh, máy ảnh giá rẻ và phần mềm, các siêu cường quốc không còn là người kiểm soát thông tin nữa. Trớ trêu thay, những người được hưởng lợi từ việc dân chủ hóa phương tiện truyền thông này lại là một nền chính trị thần quyền thời Trung cổ đang cố gắng bằng mọi giá xóa bỏ dân quyền ra khỏi trái đất này".

ISIS đã tiến hành tàn phá bằng cách biến những người ủng hộ nó trở thành chủ sở hữu và là người định hình cho những ý tưởng của nó.

CUỘC CHIẾN GIỮA ACE VỚI ACE: LÀM SAO ĐỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG?

Sau chiến lược thả truyền đơn không mấy hiệu quả, Chính phủ Mỹ cố gắng nghiêm túc trong việc sử dụng truyền thông xã hội. Trung tâm truyền thông chiến lược chống khủng bố (CSCC) của Mỹ đã nỗ lực trong việc nhắm tới mục tiêu là những người đồng cảm với thánh chiến của người Hồi giáo, lúc bấy giờ vẫn chưa quyết định chuyển sang bạo lực, đã đưa ra chiến dịch "Hãy suy nghĩ và quay trở lại!". Mục tiêu của nó là cung cấp một cuộc phản đối chống lại làn sóng chiêu mộ thành viên của Nhà nước Hồi giáo tự xưng.

Ngoài mặt, ý tưởng này trông có vẻ đầy hứa hẹn; nhưng trên thực tế, như chúng tôi đã mô tả trong chương 1, ý tưởng này gần như bị nhại lại: một bức tranh với biển hiệu của Bộ Ngoại giao Mỹ và một biểu ngữ Twitter với hình ảnh tòa nhà bê tông đổ nát của Bộ Ngoại giao. Tài khoản Twitter của Bộ Ngoại giao

đã phản ứng khá gay gắt và tiếp tục chọn cách chiến đấu trực tuyến với lực lượng thánh chiến. Và lực lượng thánh chiến thường là người giành được phần thắng trong những cuộc chiến này.

Thời điểm thất bại nhất có lẽ là việc phát hành đoạn video "hài hước" của Bộ Ngoại giao, "Chào mừng đến với Vùng đất 'Hồi giáo' (ISIS/ISIL)", một đoạn video cố gắng chống lại chủ nghĩa cực đoan thông qua sức mạnh của sự châm biếm (một trích dẫn mẫu là: "Du lịch không tốn kém bởi vì bạn không cần phải mua vé khứ hồi"). Điều này đã thu hút sự cười nhạo không chỉ từ những người mà nó muốn truyền thông điệp tới, mà còn từ những diễn viên hài, những người đã chỉ trích sự không thỏa đáng của những nỗ lực này.

Sau những khởi đầu thất bại ấy, Chính phủ Mỹ bắt đầu nhận ra rằng họ cần phải có một hướng tiếp cận khác. Điều phối viên của CSCC Alberto Fernandez đã đặt ra một hướng đi mới, và trình bày trước Quốc hội vào năm 2015: "Các ông cần phải tìm ra một cách để hình thành các cộng đồng lợi ích mở rộng và buông lỏng, hoặc là những đám đông có thể hợp lại để đẩy lùi thông điệp của ISIS. Đây không phải là một điều bất khả thi. Chúng ta có thể thực hiện điều này".

Trung tâm Phối hợp Toàn cầu mới (Global Engagement Center) đang cố gắng thực hiện điều này. Loại bỏ những âm hưởng dọa nạt của chiến dịch "Hãy suy nghĩ và quay trở lại", trung tâm đang cố gắng xây dựng một "mạng lưới sứ giả tích cực" để chia sẻ không chỉ những cuộc phản đối mà còn có những bài tường thuật *thay thế* để đưa mọi người ra khỏi nhóm cực đoan, khuếch đại thông tin của các bên, từ lãnh đạo tôn giáo đến các trường học.

Một nỗ lực đầy hứa hẹn là cuộc thi *Thách thức cực đoan P2P* (Peer to Peer: ngang hàng), hợp tác với Facebook và hàng trăm trường đại học trên thế giới. Việc chính yếu ở đây là nới lỏng: sinh viên đưa ra những cách sáng tạo để "đẩy lùi sự thù ghét, thành kiến và cực đoan trực tuyến, đồng thời trao quyền cho bạn bè để cùng hành động".

Một ý tưởng giành được chiến thắng là FATE – Từ vô cảm đến

đồng cảm (From Apathy to Empathy) – một chiến dịch được tạo ra bởi sinh viên trường Đại học Khoa học Quản lý Lahore tại Pakistan trong việc chống lại sự tê liệt đến từ việc tiếp xúc liên tục với những hình ảnh cực đoan, cũng như chống lại khuôn mẫu về người Hồi giáo. Nó huy động quần chúng kể lại những câu chuyện về chủ nghĩa khủng bố đã ảnh hưởng đến cuộc sống của họ như thế nào.

Một ý tưởng khác đến từ nhóm sinh viên Phần Lan, những người đã tạo ra chiến dịch nhà hàng xuất hiện bất ngờ ở nơi mà những người tị nạn chia sẻ những món ăn từ đất nước họ với người dân địa phương. Một nhóm sinh viên người Mỹ đã tạo ra một chiến dịch Snapchat. Một lớp học đến từ Azerbaijan đã tạo ra một bộ công cụ các hành vi khoan dung dành cho giáo viên để sử dụng trong các lớp học.

Tất nhiên, chẳng có "ứng dụng hủy diệt" nào có thể đánh bại được sự tuyên truyền chủ nghĩa cực đoan, không một ý tưởng hay khoảnh khắc nào sẽ có thể đột ngột thay đổi cục diện cuộc chiến. Những nền tảng công nghệ cần phải làm nhiều hơn thế để ngăn chặn sự lan truyền của những ý tưởng cực đoan, điều mà ngày càng trở thành mối quan tâm thương mại lớn khi các nhà quảng cáo cắt giảm chi tiêu của họ cho những nền tảng như Google hay Facebook, vì họ lo lắng những quảng cáo của mình sẽ xuất hiện bên cạnh những nội dung cực đoan và những tin tức giả mạo. Trong một khoảng thời gian dài, mô hình kinh doanh của họ thu được những lợi ích từ sự thật rằng nội dung gây kích động thì thường hấp dẫn và phổ biến hơn những nội dung ngọt ngào, có đạo đức (Như một lời giải đáp đầy hứa hẹn cho vấn đề nội dung cực đoan, Viện nghiên cứu của Google Jigsaw đã cho ra mắt một thứ gọi là phương pháp "chuyển hướng", phục vụ những đoạn video chiêu mộ tiềm năng có chứng nhận từ những lời phát biểu đáng tin cậy và những nội dung khác được thiết kế để can thiệp khi người dùng tìm kiếm một dãy các từ khóa điển hình được sử dụng bởi những người muốn trở thành thành viên của Nhà nước Hồi giáo tự xưng).

Mỹ và các nước đồng minh cần một đội quân truyền thông xã hội phi tập trung với những số liệu đáng tin cậy – số lượng trung bình người Hồi giáo và những người khác, những người

có khả năng không tuân theo chính sách đối ngoại của Mỹ – những người có thể tạo ra một trường hợp thuyết phục ngang hàng đi theo một hướng khác. Trong thế giới quyền lực mới, trận chiến của những ý tưởng không phải chỉ là giữa chính quyền và lực lượng khủng bố, nó còn là cuộc thách thức giữa thiếu niên Scotland và sinh viên kinh tế Pakistan.

Chiến thắng trong lương lai sẽ dành cho những ai có thể lan truyền ý tưởng của họ tốt hơn, xa hơn và bền vững hơn. Trong một thế giới đầy rẫy những tin tức giả mạo – những người phủ nhận việc biến đổi khí hậu, những người không tin vào sự hủy diệt, những người nói không với vắc-xin, và tất cả những hình thức của chủ nghĩa cực đoan – thì mức độ đặt cược khá là lớn. Những người theo chủ nghĩa tốt đẹp, những người muốn truyền bá lòng từ bi, thúc đẩy chủ nghĩa đa nguyên, hoặc chống đối khoa học, thì đầu tiên phải vật lộn với một thực tế đau lòng rằng: quyền lực mới có thể kích thích sự ghét bỏ và sai lệch thông tin. Sự thật là, những thế lực đen tối hơn lại thường bắt đầu thuận lợi hơn bởi vì sự khiêu khích của họ thu hút nhiều sự chú ý và những cú nhấp chuột của chúng ta hơn. Sẽ là không đầy đủ khi chỉ giữ bên mình những sự thật. Sự thật đó cần phải có nguyên tắc ACE.

4
Cách thức xây dựng một cộng đồng

Sự phản kháng bắt nguồn từ một nhóm những người trẻ đa chủng tộc với cách ăn mặc cầu kỳ đầy nét cổ điển nhất mà bạn từng thấy. Họ diễu hành dưới phố và mỉm cười, giơ tay lên trời thành nắm đấm, giơ cao những thông điệp có cùng điểm chung một cách kỳ lạ "Tham gia Cuộc trò chuyện".

Khi mọi thứ diễn ra, bạn có thể thấy mọi người xung quanh vẫn tiếp tục cuộc sống thường ngày của họ: hai người phụ nữ đang ăn bữa sáng muộn; một nghệ sĩ chơi vi-ô-lông-xen đang luyện tập trong phòng; một phụ nữ trẻ đội chiếc khăn trùm đầu hijab trông như thể cô ấy đang phải gắng hết sức với một dự án nhiếp ảnh; và có cả Kendall Jenner, ngôi sao trong thực tế và là thành viên của gia tộc Kardashian, đang bĩu môi tạo dáng tại một buổi chụp hình thời trang. Bài hát chủ đề của Skip Marley, hậu duệ của Bob Marley, vang rền trong khung cảnh đó: "We are the movement! This generation!" (Chúng ta là phong trào! Thế hệ này!). Bạn có thể nhận thấy mọi người có một điểm chung: họ đều đang uống Pepsi.

Bạn chắc cũng đoán được điều gì sẽ xảy ra tiếp theo: nghệ sĩ chơi vi-ô-lông-xen, nhà nhiếp ảnh Hồi giáo trẻ tuổi, và chính Jenner tham gia vào đám đông. Kendall tháo bộ tóc giả vàng óng của mình và cố gắng len lỏi giữa đám đông nhằm tiếp cận một loạt chiến sĩ cảnh sát nghiêm nghị. Tự xưng mình là thủ

lĩnh của cuộc biểu tình, Jenner – một người phụ nữ da trắng quyến rũ – can đảm đi về phía một nam sĩ quan cảnh sát da trắng hấp dẫn không kém và đưa cho anh ta một lon Pepsi. Viên cảnh sát cầm lấy lon Pepsi, đáp lại bằng một nụ cười, và sự đe dọa của bạo lực được dỡ bỏ. Những người biểu tình vỡ òa trong niềm hân hoan.

Quảng cáo này của Pepsi là một sự thất bại mang tầm lịch sử. Với phong trào Black Lives Matter và phong trào chống đối Trump đang ở mức đỉnh điểm vào đầu năm 2017, Pepsi đã vụng về lấy ý tưởng từ tâm thức thời đại (zeitgeist). Điều này đã thực sự truyền cảm hứng cho một phong trào: hợp nhất tất cả các mặt trong hình ảnh chính trị chống lại Pepsi. Như tạp chí New York đã nói: "Quảng cáo của Pepsi với sự có mặt của Kendall Jenner thổi bùng lên một lượng lớn những dòng tweet buồn cười và đầy ác ý". Dưới áp lực quá lớn, Pepsi đã phải gỡ bỏ đoạn quảng cáo (và khá kỳ quặc, đã gửi lời xin lỗi đến Kendall Jenner).

Quảng cáo của Pepsi hướng đến một thế giới nơi các phong trào đang tăng nhanh và trở thành "khuynh hướng chủ đạo". Việc có một đám đông được kết nối và đầy đam mê ở bên cạnh mình đã thực sự trở thành thứ tài sản quan trọng, cho dù bạn có đang cố gắng khiến cho một đạo luật thay đổi hoặc khiến cho một ứng dụng được ra mắt, hay chỉ là cố gắng bán soda đi chăng nữa. Các phong trào, cả thực tế và thực tế kiểu Pepsi, đang xuất hiện ở mọi nơi, có nguồn gốc từ các thương hiệu, tổ chức và thậm chí là những thanh thiếu niên điều hành cộng đồng hàng triệu người từ phòng ngủ của họ.

Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá cách cộng đồng được xây dựng trong một thế giới quyền lực mới như thế nào và chia sẻ những bài học quan trọng nhất mà chúng ta đã học được với tư cách là những người xây dựng phong trào. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách quay ngược thời gian một chút, theo dõi một trong những phong trào đầu tiên mà Jeremy từng góp phần tạo ra.

CÂU CHUYỆN CỦA GETUP

Cuối năm 2004, John Howard, người đã từng giữ vai trò thủ

tướng Úc từ giữa những năm 1990, vừa được bầu vào nhiệm kỳ thứ tư chính thức. Nhiều người Úc, bao gồm cả Jeremy, đã thất vọng. Howard đã đưa nước Úc vào cuộc chiến Iraq, từ chối việc xin lỗi đối với những bất công mang tính lịch sử, những điều đã chống lại người Úc bản xứ, và đã ủng hộ cho một chính sách dẫn đến việc hàng ngàn người tị nạn, kể cả trẻ em, bị nhốt trong các nhà tù sa mạc.

Không phải ai cũng có cùng quan điểm với Jeremy. Howard đã kêu gọi những người theo chủ nghĩa truyền thống mạnh mẽ và bộ phận ủng hộ người bản xứ trong văn hóa Úc và ông là một chính trị gia rất có hiểu biết. Sau bốn chiến thắng liên tiếp trong cuộc bầu cử, các chuyên gia cho biết ông là người bất khả chiến bại. Đảng Lao động đối lập đang rơi vào tình trạng hỗn loạn, và nhiều người ở đảng đó cảm thấy khó chịu với "thời kỳ những năm 1950" của Howard, tầm nhìn của tầng lớp trung lưu da trắng của Úc đã bị từ bỏ.

Một ngày nọ, ngay sau lễ Giáng sinh, Jeremy ngồi trên bãi biển Bondi ở Sydney cùng với người bạn David Madden và lên kế hoạch. David và Jeremy đã tốt nghiệp đại học cùng nhau tại trường Harvard Kennedy và vừa trở về nước sau một năm ở Mỹ làm tình nguyện trong một chiến dịch chống chiến tranh Iraq. Trong suốt năm đó, họ bắt đầu thử nghiệm các loại công cụ quyền lực mới – như hoạt động tuyên truyền và huy động vốn từ cộng đồng theo hướng kỹ thuật số dẫn đến sự thay đổi chính trị tại Mỹ.

Cả hai đều đã tham gia vào các cuộc biểu tình lớn tại Úc trong những năm qua, chẳng hạn như tham gia vào hàng trăm ngàn người đi bộ qua cây cầu Harbour mang tính biểu tượng của Sydney để kêu gọi hòa giải với những người bản địa Úc. Tuy nhiên, mặc cho tất cả năng lực tiềm tàng của những khoảnh khắc này lớn tới cỡ nào, mọi người cũng lại trở về nhà và mọi thứ có xu hướng nhanh chóng quay trở lại bình thường. Thách thức to lớn trong khâu tổ chức không chỉ là việc tập hợp mọi người lại cho một cuộc biểu tình đầy nhiệt huyết, mà còn là tìm cách để truyền đạt niềm đam mê đó mãi mãi.

Đây là một mục tiêu đầy tham vọng cho hai người mới ở độ tuổi hai mươi chưa bao giờ là thành viên của bất kỳ đảng phái chính

trị nào và không có sự liên kết chính trị chính thức nào, nhưng họ cũng có lợi thế lớn – đó chính là *sức trẻ*.

Vì vậy, vào tháng 8 năm 2005, Jeremy và David, cùng với người bạn của họ là Amanda Tattersall (người đã giúp giới thiệu ý tưởng cho các nhóm tiến bộ và lao động hiện có), đã cho ra mắt GetUp – một nỗ lực để kêu gọi mọi người tham gia vào hoạt động dân chủ. Họ tạo một quảng cáo trên truyền hình, đanh thép tuyên bố rằng người Úc đang "bắt đầu một phong trào" (mặc dù tại thời điểm hiện tại phong trào này chẳng có gì hơn ngoài chị gái của Jeremy và đứa cháu gái 7 tuổi của anh ấy, các diễn viên quảng cáo). Nhưng ngay từ đầu, họ tin rằng người Úc sẽ đứng dậy nếu được củng cố hy vọng nhiều hơn một chút và có nhiều cơ quan hơn. Vai trò quan trọng trong quảng cáo của chị gái Jeremy tóm lược lại thái độ mà họ hy vọng sẽ truyền cảm hứng cho mọi người: "Tôi sẽ không từ bỏ, tôi sẽ đứng lên!".

Sự ra mắt của GetUp kêu gọi mọi người thực hiện một hành động đơn giản: viết thư trực tuyến cho các chính trị gia của mình. Công cụ trực tuyến của nó giúp cho công dân Úc gửi email cho đại diện của họ (dễ dàng hơn gửi đường bưu điện, phương tiện chính mà mọi người có thể liên lạc với người đại diện của họ tại thời điểm đó). Thậm chí nó đã giúp những người không biết người đại diện của mình là ai tìm thấy họ một cách dễ dàng.

Kết quả phản hồi rất bất ngờ. Chỉ trong vòng vài ngày, hàng chục ngàn người Úc đã sử dụng công cụ này để viết cho người đại diện của họ về các vấn đề mà họ quan tâm và tham gia GetUp. Nhưng những gì xảy ra tiếp theo thậm chí còn quan trọng hơn. Chính phủ của Howard, và các đồng minh của mình tại các tờ báo sở hữu bởi Rupert Murdoch của Úc, đã hoảng sợ. Andrew Robb, một chính trị gia chủ chốt của chính phủ, đã xuất hiện trên truyền hình quốc gia để lên án chiến dịch. "Có hàng trăm email gửi đến văn phòng của Thượng nghị sĩ. Họ cảm thấy nổi nóng khi phải xóa sạch màn hình", ông nói. "Đây là sự vô trách nhiệm, đây là thư rác, đây là spam".

Nếu bạn biết bất cứ điều gì về người Úc, bạn biết rằng họ sẽ không vui chút nào nếu được biết những bức thư cá nhân của mình gửi đến người đại diện bị coi là "thư rác". Và nó trở nên tồi

tệ hơn. Chính phủ thực sự đã tiến hành nhiều cuộc điều tra về GetUp để cố gắng đóng cửa nó, báo cáo về tổ chức này với Ủy ban Bầu cử và thậm chí, đến các cơ quan chống độc quyền. Trớ trêu thay, tất cả những phản hồi này lại làm tăng uy tín cho GetUp. Mọi người bắt đầu tin rằng tổ chức này thực sự có thể là mối đe dọa với trật tự chính trị đã được thiết lập. Những đóng góp trực tuyến đã tăng lên đáng kể. Các thành viên mới ào ạt tham gia. Một phong trào đã được sinh ra.

GetUp tiếp tục đóng một vai trò trong việc cung cấp những gì mà chỉ hai năm trước đó được xem là một kết quả rất bất ngờ. Vào thời điểm bầu cử liên bang năm 2007, phong trào đã quá lớn đến nỗi lượng thành viên của nó có hàng ngàn thành viên trong cuộc bầu cử cử tri của John Howard. Khi phiếu bầu cho Quốc hội được kiểm tra, không chỉ chính phủ của Howard mất đi quyền lực, mà ông còn là thủ tướng đương nhiệm đầu tiên trong gần một trăm năm bị mất ghế trong Quốc hội. Nhờ vào một chiến dịch được dẫn dắt bởi giám đốc điều hành đầu tiên của GetUp, Brett Solomon, các thành viên của GetUp đã tình nguyện – với số lượng chưa từng thấy – gõ cửa từng nhà và tạo ra sự thay đổi, tạo ra 187.000 địa chỉ liên lạc cử tri vào trước và ngay trong ngày bầu cử. Phong trào cho chính trị tiến bộ ở Úc đã được sinh ra một lần nữa.

Trong những năm sau kể từ khi ra mắt, GetUp đã ảnh hưởng đến kết quả của một số cuộc bầu cử bổ sung quan trọng, đã giành được một phán quyết mang tính bước ngoặt ở tòa án tối cao của Úc, phán quyết đã thiết lập quyền biểu quyết theo hiến pháp mới, và giúp thông qua luật bảo vệ người tị nạn và môi trường. Phong trào cũng đã kêu gọi được hàng chục triệu đô-la cho quỹ quyên góp nhỏ bé từ các thành viên để tài trợ cho công việc của mình. Tổ chức này được mô tả "có lẽ là người làm dân sự xã hội [của Úc] quan trọng nhất". Than thở về những tác động đột phá mà tổ chức đã tạo ra với trật tự chính trị đã được thiết lập trước đó, nhà bình luận bảo thủ Nick Cater đã viết rằng GetUp "ảnh hưởng đến chính trị như cách Uber ảnh hưởng đến ngành taxi". Ngày nay, GetUp là tổ chức chính trị lớn nhất ở Úc, với nhiều thành viên hơn tất cả các đảng chính trị khác trên đất nước cộng lại. Kể từ khi nó bắt đầu bởi hai người trẻ tuổi trên bãi biển, thì hiện đã có hơn một triệu người Úc tự gọi mình là

thành viên GetUp.

NĂM BƯỚC ĐỂ XÂY DỰNG MỘT CỘNG ĐỒNG QUYỀN LỰC MỚI

GetUp là một bài học thực tế về cách thức để xây dựng một cộng đồng trong thế giới quyền lực mới – và cách duy trì quyền lực đó trong hơn một thập kỷ. Khi GetUp ra mắt, nó là một thử nghiệm ban đầu về hoạt động kỹ thuật số. Ngày nay, các công cụ và chiến thuật có sẵn cho những người xây dựng phong trào đã mở rộng rất nhiều. Đồng thời, nó cũng trở nên khó khăn hơn để tạo được sự đột phá bởi vì ngày nay tất cả mọi người đều đang cố gắng để tập hợp một số loại cộng đồng nhất định. Cho dù bạn đang làm việc để được bầu vào ban hội đồng tại trường ở địa phương, ra mắt một cộng đồng trực tuyến, hoặc chỉ là cố gắng tạo tiếng vang cho việc xây dựng doanh nghiệp mới của bạn, thì sau đây là năm bước quan trọng giúp bạn bắt đầu và phát triển một phong trào thịnh vượng.

Bước 1: Tìm kiếm những người kết nối được kết nối của bạn

Vào những ngày đầu mới thành lập GetUp, Jeremy và các đồng nghiệp của anh đã không cố gắng tập hợp *tất cả mọi người*. Họ tập trung vào một nhóm người có thế giới quan rất cụ thể: những người giàu lòng trắc ẩn và quan tâm đến sự công bằng, và những người có cái nhìn ít chủ quan về xã hội và nền kinh tế. Họ được giáo dục, nghiêng về phía phụ nữ, và thường là những người được sinh vào thời kỳ bùng nổ dân số (từ 1946 – 1964).

Hết lần này đến lần khác, GetUp đã thiết kế nên một chiến dịch, nhấn mạnh các vấn đề nóng bỏng cho nhóm người này – từ việc bảo vệ mạng lưới phát sóng cộng đồng đáng quý của họ tránh khỏi việc bị cắt giảm tài trợ, đến việc ủng hộ người tị nạn, và cả việc hành động nhằm chống lại sự biến đổi khí hậu. Trong khi họ thể hiện ra bên ngoài rằng những vấn đề này không có kết nối gì với nhau cả, GetUp vẫn hiểu có một xác suất cao rằng những ai quan tâm đến sự biến đổi khí hậu cũng sẽ quan tâm đến việc phát sóng công cộng. Nhóm này không chỉ kết nối theo cách triết lý; nó được kết nối theo kiểu xã hội, tập trung ở các thành phố lớn nơi có rất nhiều chuyên gia. Với những chiến dịch ban đầu mà GetUp tổ chức, những người ủng hộ sẽ được

khuyến khích "kể với một người bạn", và người đó sẽ trở thành nhà tuyển dụng, và mang những mối quan hệ của chính họ – có cùng suy nghĩ – tham gia vào cộng đồng này.

Khi GetUp đã đạt được kết quả tốt đẹp, nó mở rộng trọng tâm của mình vào việc thâu tóm nhiều thành phần đa dạng hơn, đặc biệt là về mặt đại diện nông thôn. Tuy nhiên, năng lượng ban đầu của nó dựa trên một khía cạnh xã hội rất cụ thể và đầy nhiệt huyết, những người truyền bá thông điệp của nó lên đến hàng trăm ngàn người.

Hãy nghĩ nhóm này như là những người kết nối được kết nối, những người có chung một thế giới quan, được kết nối với nhau, và có tầm ảnh hưởng trong phạm vi kết nối của họ. Đối với bất kỳ phong trào quyền lực mới nào, việc xác định và nuôi dưỡng những người kết nối được kết nối phù hợp thường là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Hãy xem một ví dụ trái ngược khác, năm 2016 những người kết nối được kết nối của Donald Trump là một lực lượng chồng chéo các nhà hoạt động trực tuyến và người sáng tạo trào lưu mạng, cùng với cái được gọi là *alt-right (cánh hữu thay thế)*, cộng với các dấu vết của phong trào Tea Party và những người bảo thủ trong việc sở hữu súng. Nền tảng của cam kết này là chất xúc tác cho cộng đồng của ông khi ông tranh cử tổng thống. Họ chia sẻ một loạt những niềm tin mãnh liệt, được kết nối mạnh mẽ trên các bảng tin và nền tảng (như Reddit và 4chan). Chúng tỏ ra vô cùng hiệu quả trong việc truyền bá thông điệp và các trào lưu kỹ thuật số, lan truyền tin đồn về Trump – thường là những tin đồn sai lệch – hoặc những thông tin tiêu cực về Hillary Clinton.

Tương tự như vậy, Etsy cũng có sự tăng trưởng sớm đối với lực lượng nòng cốt những người dùng được kết nối. Thị trường thủ công trực tuyến hiện có hàng chục triệu thành viên và tạo ra hàng trăm triệu đô-la mỗi năm. Tuy nhiên, nó chỉ thành công ngay từ ban đầu nhờ vào những nhóm nhỏ những người thợ thủ công nữ có kinh nghiệm.

Nền tảng này được thành lập ở Brooklyn vào năm 2005 bởi bốn người đàn ông. Một trong số họ là Rob Kalin, một "nhà sản

xuất" tài hoa và muốn có được một thị trường để bán những chiếc máy tính được phủ gỗ tinh tế của mình. Anh ta không phải là người duy nhất. Vào đầu những năm 2000, có một sự hồi sinh mãnh liệt của những nghệ nhân DIY, được trưng bày trực tuyến trên các nền tảng blog như LiveJournal và trưng bày trực tiếp tại các địa điểm như chợ trời nghệ nhân ở các thành phố tiến bộ về văn hóa.

Một số thành viên đầy đam mê của cộng đồng này là phụ nữ có quan điểm nữ quyền, phản đối chủ nghĩa tư bản sản xuất hàng loạt, và hướng đến sự phát triển các hình thức hoạt động xã hội và kinh tế mới – Morgan Brown giải thích trong bản báo cáo sau cùng của ông về sự nổi lên của Etsy. Vì vậy, nhóm Etsy ban đầu đã cố tình tuyển dụng những người thợ thủ công có ảnh hưởng nhất tại các chợ trời ở Brooklyn và các nơi khác, và hứa hẹn sẽ cho họ một nơi để bán hàng trên mạng. Nghiêm túc hơn, Etsy cũng đã mở ra các diễn đàn cộng đồng được kiểm duyệt trên trang web của mình mà tại đây cho phép những người thợ này – những người có chung một thế giới quan và có sự kết nối trực tiếp với nhau ngoài xã hội – có thể tìm ra nhau tại đây. Brown trích dẫn một bài đăng trên blog từ đầu năm 2008 có tổng kết những nỗ lực của Etsy để thu hút cộng đồng:

Sứ mệnh cốt lõi của Etsy là giúp các nghệ sĩ và thợ thủ công kiếm sống từ những sản phẩm họ tạo ra. Điều này có vẻ giống như một tuyên bố khá là vô hại, nhưng thật ra mà nói, điều kiện kinh tế - văn hóa - chính trị - xã hội nơi chúng ta đang sống khiến cho điều này trở thành một lời kêu gọi liều lĩnh. Chúng tôi muốn làm cho "cách làm việc" của lịch sử trải qua một cuộc lột xác… Etsy là một phần của một phong trào lớn hơn và chúng tôi (ở Etsy) muốn tìm hiểu thêm về ý thức của những người thợ thủ công nữ.

Điều này chắc chắn không phải là lời nói bạn có thể đã nghe được, vào cùng thời điểm, từ Amazon hay eBay. Etsy đã tìm thấy những người kết nối được kết nối của mình. Những người phụ nữ này thúc đẩy sự phát triển của Etsy một cách tự nhiên. Có một vòng xoắn tiến giữa những người thợ thủ công nữ quảng bá Etsy như là một nền tảng và quảng bá trực tuyến cho sản phẩm của mình. Quyền lực mới là động cơ cho doanh số và

marketing của Etsy.

Bước 2: Xây dựng một thương hiệu quyền lực mới

Mỗi công ty hoặc tổ chức phải đưa ra những quyết định quan trọng ban đầu về cách thức dự án sẽ hướng ra thế giới. Nó phải đưa ra một cái tên và đặt nó trong một hình ảnh có tính thẩm mỹ và có thể cần đến việc mô tả bằng hình tượng; nó cần phải tinh chỉnh một "tiếng nói" trong cách thức mà họ truyền đạt đến người tiêu dùng hoặc khách hàng. Những điều này xác định "thương hiệu" của họ – phần nhìn, phần nghe và cảm nhận về chính sản phẩm hay tổ chức đó trên thế giới. Các câu hỏi tương tự là điều cực kỳ quan trọng khi cho ra mắt một cộng đồng quyền lực mới, nhưng các đơn vị xây dựng nên một thương hiệu quyền lực mới rất khác so với các đơn vị xây dựng nên một thương hiệu hoàn toàn mang tính thương mại hoặc kinh doanh, hoặc một thương hiệu có tổ chức theo cấu trúc từ trên xuống.

Hãy nghĩ đến một chiếc thẻ Black Amex hoặc chiếc Bentley, chúng tỏa ra sự sang trọng và độc quyền, hoặc là con dấu của tổng thống Mỹ, được thiết kế để thể hiện quyền lực, sự rực rỡ và uy tín. Không một thứ nào trong số này đem đến bất kỳ tác dụng nào cho một người bình thường. Nhưng nếu bạn đang thiết kế để truyền cảm hứng cho sự tham gia, chứ không chỉ đơn thuần là điều khiển sự tiêu thụ, sự ngưỡng mộ, hoặc sự sợ hãi, thì có một nhiệm vụ khác dành cho bạn.

Thương hiệu GetUp được thiết kế với thiên hướng quyền lực mới trong tâm trí. Chính cái tên đã gợi lên năng lực của những người bình thường ngưng phàn nàn và bắt đầu cải tạo lại quyền lực của mình. Trọng tâm của lời hứa đó là một lời khích lệ để mọi người hành động.

Màu cam tươi sáng được chọn làm màu của thương hiệu và dấu chấm than được đặt sau chữ GetUp trong logo khiến nó trông giống như một lời kêu gọi hành động hơn (tất nhiên, lưu ý rằng việc thêm dấu "!" vào cuối logo không tạo ra sự thành công của một phong trào, như "Jeb! Bush" chính là một ví dụ).

Ngôn ngữ của GetUp đã lan tỏa tinh thần hành động nhóm.

Phần "Về chúng tôi" (About Us) của trang web không được viết bằng lời lẽ của một tổ chức đang nói với những người ủng hộ hoặc đối tượng của mình, mà viết bằng ý kiến của các thành viên. Nhóm định hình nên thương hiệu GetUp không hẳn dưới dạng một tổ chức, mà phần nhiều dưới dạng cá nhân có tính chất nhất quán và khác biệt – một cá nhân đầy đam mê, thông minh, lý tưởng nhưng không quá nghiêm chỉnh; cá nhân này cũng không phải là một kẻ tấn công chính trị, một nhà tư tưởng biết tuốt, một kẻ phi thực tế ngoài cuộc đầy giận dữ.

Khi nhóm nhận thấy mọi người xuất hiện tại những cuộc phản đối của GetUp cùng với những chú chó mặc áo thun GetUp màu cam tươi sáng, và khi cụm từ "Tôi là thành viên GetUp" xuất hiện trên phương tiện truyền thông xã hội, rõ ràng là nét riêng và tiếng nói của GetUp phù hợp với – trên thực tế đã hợp nhất với – đặc tính của các thành viên của nó. Như chúng tôi đã nói, một trong những dấu hiệu quan trọng cho thấy bạn đã khởi tạo một phong trào thành công là nó bắt đầu tiến triển mà không cần có bạn.

Những ý tưởng này không chỉ áp dụng cho các phong trào chính trị: thương hiệu của Airbnb cũng dựa trên các nguyên tắc tương tự. Khi nó xuất hiện vào năm 2008, những người sáng lập trẻ tuổi, Brian Chesky, Joe Gebbia và Nathan Blecharczyk, không nghĩ nhiều về quyền lực mới. Họ chỉ muốn tìm cách để chi trả tiền thuê căn hộ tại San Francisco của họ. Nhưng khi công ty phát triển, nó đã làm một điều không giống như hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại, khi mỗi căn phòng đều trông giống nhau, mà nó giống như một phong trào hơn, khi những người dùng đầu tiên chia sẻ niềm đam mê cho một loại hình lưu trú mới – ngay tức thì giới thiệu cho bạn một cộng đồng ở nơi ở mới, một người chủ nhà hướng dẫn họ trong một thành phố mới, một con người thực để bạn cùng nhâm nhi trà trước khi đi ngủ.

Vào năm 2014, tức là tám năm sau, Airbnb đã phát triển theo cấp số nhân, và nó có nhiều cách để vượt xa chính mình trước đó, tạo nên cảm giác "cây nhà lá vườn" hơn, thân mật hơn. Nhưng những người sáng lập muốn đảm bảo rằng thương hiệu vẫn duy trì kết nối với trải nghiệm ban đầu. Họ cần phải duy trì

điểm khác biệt quan trọng đó so với việc làm thủ tục nhận và trả phòng ở một khách sạn thuộc tập đoàn Best Western; việc mất tinh thần chung và tinh thần cộng đồng trong những ngày đầu tiên là một mối đe dọa kinh doanh thực sự. Và cũng có một mối đe dọa khác: những thách thức về luật lệ đối với Airbnb đã nảy sinh ở các thành phố trên khắp thế giới. Airbnb đã bắt đầu tập hợp các chủ nhà của mình theo cách chống lại chính quyền các thành phố, điều này khiến cho sự gắn bó của người dùng đối với nền tảng trở nên nghiêm trọng hơn.

Vì vậy, Airbnb đã cho ra mắt lại thương hiệu của mình, với một câu chuyện thương hiệu được tạo ra cho thời đại quyền lực mới. Douglas Atkin, giám đốc điều hành của Airbnb với chức danh doanh nghiệp bất thường "Giám đốc cộng đồng toàn cầu", tóm tắt lại câu chuyện như thế này: "Tạo ra một thế giới nơi mà bất cứ ai cũng có thể thuộc về bất cứ nơi nào".

Logo mới của Airbnb không được thiết kế để người khác nhìn vào mà trầm trồ ngưỡng mộ, mà nó được dùng để phối lại và điều chỉnh bởi nhiều nhóm người có điểm chung khác nhau trong cộng đồng Airbnb. Trái tim mềm mại, dễ uốn, dễ lật ngược (hoặc vặn xoắn, tùy thuộc vào quan điểm của bạn) đã thu hút mức độ tham gia trực tuyến, có lẽ được tóm tắt tốt nhất qua tiêu đề của tạp chí *Fast Company*: "Tumblr này cho thấy mọi thứ về logo mới của Airbnb trông như thế nào, cùng hình ảnh âm đạo đi kèm".

Airbnb thậm chí còn giới thiệu một công cụ, được gọi là Create (Sáng tạo), giúp cho việc phối lại logo trở nên dễ dàng hơn và làm cho nó có ý nghĩa hơn theo mục đích của chủ nhà. "Hầu hết các thương hiệu sẽ gửi cho bạn một lá thư yêu cầu chấm dứt và bỏ qua nếu bạn cố gắng tái tạo thương hiệu của họ", CEO Brian Chesky của Airbnb cho biết khi nét khác biệt này được đưa ra. "Chúng tôi muốn làm điều ngược lại". Công cụ Create hơi phô trương, không nghi ngờ gì, nhưng nó báo hiệu cách mà Airbnb nhìn nhận cộng đồng của nó – như một nơi mà bạn vừa có thể thuộc về và vừa là chính mình. Điều đó phù hợp với khái niệm khoa học hành vi của Marilynn Brewer về "tính khác biệt tối ưu", cho thấy công thức thích hợp để xây dựng một nhóm hiệu quả là làm cho mọi người cảm thấy như họ là một phần của nó

và họ có thể nổi bật trong đó.

Cùng với logo mới, Airbnb đã tái lập lại ngôn ngữ của công ty với một tuyên ngôn giống như một cộng đồng sống có chọn lựa, hơn là một cái máy rút tiền của Silicon Valley:

Chúng tôi từng xem thường cảm giác thuộc về đâu đó. Các thành phố từng là những ngôi làng. Mọi người biết nhau, và mọi người đều biết họ có một nơi được gọi là nhà. Nhưng sau sự cơ giới hóa và cách mạng công nghiệp của thế kỷ trước, những cảm giác tin cậy và có một nơi thuộc về đó đã bị thay thế bởi những trải nghiệm du lịch được tạo ra hàng loạt và không có nét riêng. Chúng ta cũng ngừng tin tưởng lẫn nhau. Và khi làm như vậy, chúng ta đã mất một số thứ cần thiết về ý nghĩa của một cộng đồng… Đó là lý do tại sao Airbnb đang đưa chúng ta trở lại nơi mà mọi người có thể cảm thấy họ thuộc về… Vào thời điểm các công nghệ mới dễ khiến mọi người xa cách, thì bạn sẽ sử dụng chúng để đưa mọi người lại gần nhau… Cảm giác thuộc về đâu đó là ý tưởng định hình nên Airbnb, nhưng cách chúng ta mô tả Airbnb với thế giới cho đến bây giờ vẫn chưa hoàn toàn nắm bắt được ý tưởng này.

Hãy đối chiếu điều này với những dấu hiệu quyền lực cũ kinh điển trong phần “Giới thiệu về Hilton” của trang web khách sạn Hilton:

“Đưa tôi đến khách sạn Hilton”. Là cái tên được nhận biết nhiều nhất trong ngành du lịch, du khách trên khắp thế giới đã nói: “Đưa tôi đến khách sạn Hilton” trong gần một thế kỷ qua. Và vì cách tiếp cận sáng tạo của chúng tôi đối với các sản phẩm, tiện nghi và dịch vụ, Hilton tiếp tục đồng nghĩa với khách sạn trên toàn cầu. Hilton Hotels & Resorts vẫn là người dẫn đầu ngành khách sạn, du lịch toàn cầu với tư duy hướng về phía trước và hợp thời – và chúng tôi giúp cho việc du lịch trở nên dễ dàng hơn với thiết kế thông minh, các ý tưởng nhà hàng sáng tạo, lòng hiếu khách chân thành và sự cam kết với cộng đồng toàn cầu.

Tiếng nói thương hiệu của Airbnb được xây dựng để nuôi dưỡng ý thức cộng đồng và sự tham gia, và các nhà điều hành đang cá cược rằng đây sẽ là một lợi thế cạnh tranh chính – vì nó

khiến cho chủ nhà hay khách hàng của Airbnb ít có khả năng đổi qua nền tảng khác khi có một nền tảng mới tương tự xuất hiện. Airbnb bây giờ chi hàng triệu đô-la để tổ chức buổi gặp mặt hàng năm cho hàng ngàn chủ nhà năng động nhất, xây dựng tình đoàn kết và tinh thần đồng đội theo cách nhà thờ hay Câu lạc bộ Rotary từng làm. Đi xa hơn nữa, nó đã đầu tư vào việc hỗ trợ các nhóm chủ nhà địa phương như là một phần của "câu lạc bộ chia sẻ nhà" phi tập trung, được hỗ trợ bởi Airbnb nhưng dẫn đầu bởi các thành viên tham gia nhiều nhất.

Trong khi đó, Hilton dựa vào đề xuất giá trị (value proposition) đã duy trì nó trong nhiều thập kỷ. Tuyên bố lớn nhất của Hilton là thương hiệu của nó được "công nhận". Hilton thấy được lợi thế của mình trong sự ngưỡng mộ, không phải trong sự kích hoạt. Đề xuất giá trị của nó mang đến phong cách, chứ không phải là một ý thức "thuộc về". Trong một thế giới quyền lực mới, Hilton biết nó phải bày tỏ lòng cảm kích tới một "cộng đồng toàn cầu", nhưng cảm giác đó giống như một suy nghĩ nảy ra quá muộn màng.

THƯƠNG HIỆU KHÔNG CÓ CHỦ SỞ HỮU

Khi Henry lần đầu tiên đưa ra ý tưởng cho chiến dịch từ thiện #GivingTuesday, anh đã gặp một số rắc rối khi thuyết phục các đồng nghiệp của mình tham gia chung tại 92nd Street Y. "Nhưng logo của chúng ta đâu?", mọi người hỏi anh. "Chúng ta phải có logo 92Y giữa chữ 'Giving' và 'Tuesday' chứ".

Henry đã cố gắng giải thích rằng, đây không phải là điều anh muốn. Nếu 92Y gắn logo của nó vào dòng chữ #GivingTuesday, thì không có tổ chức nào khác muốn tham gia vào chiến dịch này nữa. Nó sẽ là một ý tưởng nổi tiếng trong hệ sinh thái cục bộ của họ, chứ không thể tiến xa thêm được nữa. Nếu họ thực sự muốn sáng kiến này lan truyền, Henry lập luận, thì 92Y không thể sở hữu nó. Thay vì dùng logo của 92Y, họ dùng hình một trái tim đơn giản ở giữa Giving và Tuesday. Nhiệm vụ của chiến dịch tổng thể phải được đánh giá cao hơn việc xác định vị trí của 92Y với vai trò một tổ chức.

Các thương hiệu quyền lực cũ được tạo ra bởi các tổ chức lớn thường đi kèm với các quy tắc nghiêm ngặt – sử dụng màu

Pantone 7507 C, sử dụng phiên bản logo này ở đây và phiên bản kia ở một nơi khác, đảm bảo nó được sao chép ít nhất là theo kích thước này, không để bất cứ ai bỏ lỡ nó. Họ đang đắm mình trong triết lý nhượng quyền thương mại, không phải là triết lý của phong trào. Hãy nghĩ đến cách mà McDonald's thực thi điều tương tự. Nó cho thấy rằng khái niệm thương hiệu thực tế là việc đóng dấu, theo nghĩa đen, một biểu tượng không thể xóa nhòa của quyền sở hữu đối với một tài sản.

Tuy nhiên, lý do duy nhất mà #GivingTuesday có thể phát triển mạnh là rất nhiều người có thể phát triển một quyền lợi có ý nghĩa trong đó. Chuck Gates, giám đốc nghệ thuật của 92Y, ban đầu rút lui trong nỗi ghê tởm khi ông nhìn thấy biểu tượng trái tim mà ông đã thiết kế cho bước đầu của chiến dịch được làm lại, thường là dưới bàn tay của các nhà thiết kế kém tài năng, trong hàng trăm nỗ lực cải tiến hình ảnh cũ. Người Canada thêm một chiếc lá phong, tổ chức từ thiện ung thư vú biến nó thành màu hồng, và một tổ chức từ thiện ung thư tinh hoàn thậm chí còn lật ngược trái tim lại.

Tuy nhiên, ngày nay, anh rất tự hào về nhiều biến thể trong tác phẩm của mình, xem nó như là một trong những “thành tựu lớn nhất của anh ấy”. Đối với anh, #GivingTuesday không chỉ đơn thuần là một logo. Đó là một thương hiệu quyền lực mới có tính kết nối nhưng luôn thay đổi, được chia sẻ rộng rãi giữa các nhà thiết kế – nghiệp dư và chuyên nghiệp – trên toàn thế giới. Nó không có chủ sở hữu theo nghĩa là bất cứ ai cũng có quyền yêu cầu nó.

Lưu ý rằng cách tiếp cận này không có nghĩa là các tổ chức nên trở nên vô danh hoặc hoàn toàn từ bỏ PR (quan hệ công chúng). Tuy nhiên, có một kỹ năng thực tế – đặc biệt là cho các tổ chức quyền lực cũ – mà trong đó, Asha Curran, giám đốc sáng tạo của 92Y và trưởng nhóm của dự án #GivingTuesday, nghĩ đến là “không ghi nhãn hiệu”, giảm thiên hướng quyền lực cũ nhằm chôn vùi các chiến dịch hoặc ý tưởng có chứng nhận quyền sở hữu, và nhờ làm như vậy mới có thể cho phép họ được biết đến rộng rãi hơn.

Cũng cần lưu ý rằng có sự đền đáp thực sự cho cách tiếp cận không có chủ sở hữu. Giving Tuesday đạt đến một quy mô và hồ

sơ truyền thông mà không ai có thể tưởng tượng ra được nếu nó được xác định là chiến dịch của 92Y. Nó đã tái định vị tổ chức 144 năm tuổi này, đạt được một vị trí trong danh sách "Công ty sáng tạo nhất" của *Fast Company* và giúp đạt được một món quà trị giá 15 triệu đô-la để chỉ định cho Trung tâm Sáng tạo và Tác động Xã hội Belfer.

Bước 3: Hạ thấp rào cản, làm phẳng đường đi

Trong thế kỷ 20, việc tham gia vào chính trị hoặc thay đổi xã hội có thể giống như là một cuộc thử nghiệm về mặt ý chí. Để tham gia một đảng chính trị, bạn thường phải cam kết trung thành và ủng hộ một danh sách dài các chính sách, một vài điều khoản trong số đó có thể bạn không thực sự đồng ý. Để tham gia, bạn sẽ phải có mặt tại các cuộc họp mang tính thủ tục tại chi nhánh địa phương của mình, nơi khoảnh khắc thú vị nhất của bạn có thể là thời điểm ngay sau hành động phê duyệt biên bản cuộc họp từ buổi họp cuối cùng. Và đối với đặc quyền này, bạn phải "được trả bằng sức lực", theo đúng nghĩa đen – trước tiên, và sau đó sẽ tiếp tục trả vào những khoảng thời gian định kỳ.

Nếu bạn là một nhà hoạt động xã hội, sự tín nhiệm của bạn đến từ việc bạn đã mạo hiểm đến mức nào – anh hùng là những người đặt bản thân mình trong những hoàn cảnh hiểm nguy vì chính nghĩa. Trong phong trào môi trường ban đầu, bạn phản đối việc khai thác gỗ bằng cách trói mình vào một cái cây. Đây không phải là điều dễ thực hiện (đặc biệt nếu bạn sống xa nơi diễn ra sự việc, hoặc bạn là một người kém linh hoạt, hoặc chỉ muốn làm một điều gì đó không quá khắc nghiệt). Và điều này có nghĩa là nhiều phong trào có xu hướng không mở rộng ra bên ngoài các nhóm nhỏ, thường là các nhóm hoạt động cấp tiến hơn. Những người đã thành công trong việc xây dựng một cơ sở đồ sộ, như phong trào dân quyền của Mỹ, đã là những người biết tận dụng một cơ sở hạ tầng lớn có sẵn, như Martin Luther King Jr. đã làm với các phong trào giám lý (black churches).

Nhưng thời đại quyền lực mới đã thúc đẩy một hình thức hoạt động có thể được điều chỉnh quy mô nhanh hơn nhiều so với một phong trào nào đó ở thế kỷ 20, và có thể được khởi xướng

bởi hầu hết mọi người, kể cả những người nằm ngoài bộ máy chính thức hoặc không có vị thế chính trị nổi bật. Những phong trào này có thể dễ dàng bao gồm nhiều nhóm người hơn, bao gồm cả những người trước đó đã bị bỏ rơi bên lề hoặc không thể dễ dàng tham gia.

Động lực này đã không chỉ phát triển trong không gian hoạt động. Một chủ đề vĩ mô của thời đại chúng ta là việc tham gia vào hầu hết mọi thứ trở nên dễ dàng hơn, cho dù chúng ta đang phản đối, nghỉ lễ, hay thậm chí là quản lý cuộc hẹn của mình. Ứng dụng "hẹn hò" Tinder, rất nổi tiếng, đã giảm chi phí giao dịch liên quan đến việc tìm kiếm bạn hẹn hò bởi một loạt thao tác vuốt qua phải, qua trái rất hiệu quả. Để tham gia, bạn thậm chí không cần phải tạo hồ sơ – Tinder có thể thu thập thông tin và hình ảnh trên Facebook hiện có của chúng ta để tạo một hồ sơ cho ta lựa chọn. Điểm chung của tất cả những điều này là chúng ta đang nhận thấy những rào cản đối với sự tham gia đã hạ thấp xuống và thấy được sự tập trung cao độ vào việc cải thiện và hợp lý hóa những trải nghiệm người dùng. Trong một thế giới tràn ngập những cơ hội cạnh tranh khi gia nhập thị trường, đạt được "sự thuận lợi" – xóa bỏ các rào cản trong hành động và cam kết – đã trở thành nghệ thuật cần thiết của bất kỳ ai đang cố gắng xây dựng một cộng đồng.

Yếu tố quan trọng nhất đằng sau sự thành công ngay từ bước đầu của GetUp là nó thật sự dễ dàng cho mọi người (những người cuồng nhiệt, bị quá tải thông tin, nhưng có thiện chí của thế kỷ 21) tham gia. Không có phí thành viên, không có cam kết trung thành với một nền tảng nào, không có yêu cầu đổ ra các con phố ngay lập tức. Thay vào đó, GetUp yêu cầu mọi người, khi đăng ký tham gia, ký một đơn yêu cầu trực tuyến chỉ với một vấn đề mà họ quan tâm. Các nhà tổ chức của GetUp không ngừng tập trung vào vấn đề "làm thế nào/ra sao/bao nhiêu" – *làm thế nào* họ có thể loại bỏ mọi trở ngại để ký một bản kiến nghị; một bản kiến nghị mất *bao lâu* để hiển thị lên màn hình; số lượng thông tin họ cần hỏi trong quá trình đăng ký *bao nhiêu* là đủ (tên, email, mã zip). Cách tiếp cận này làm một số nhóm truyền thống hơi ngạc nhiên: "Họ sẽ không làm cho việc đăng ký tham gia dễ dàng như vậy chỉ để thu hút những kẻ không có lập trường và tầng lớp hạ lưu chứ?". Các mẫu đăng ký của họ đòi

hỏi nhiều thông tin hơn, và vì vậy khi họ hoàn tất phần thông tin thì thường sẽ rất mệt mỏi. Câu thần chú của GetUp (cũng là thần chú của Silicon Valley) là làm cho việc đăng ký trở nên dễ dàng đến mức có thể. Khi làm như vậy, động lực giữa người tổ chức và người tham gia được thúc đẩy. GetUp có nhiệm vụ mang lại cho các thành viên những cơ hội có ý nghĩa nhằm tăng sự cam kết của họ, chứ các thành viên không có nhiệm vụ phải chứng minh cam kết bất diệt của họ với mục đích đó.

Một người không phải là thần đồng về lĩnh vực kỹ thuật số đã sử dụng cùng một logic cơ bản để tạo ra một sự đột biến lớn về quyền lực mới. Đó là nhà hoạt động chống tham nhũng của Ấn Độ, Kisan “Anna” Baburao Hazare, ở độ tuổi tám mươi. Ông không mặc áo hoodie. Trong nhiều thập niên, ông đã vận động cho công bằng xã hội theo cách của Gandhi – đó là việc phản đối theo cách bất bạo động, được dẫn dắt bởi các hành động hy sinh bản thân, chẳng hạn như “tuyệt thực” để phản đối các quan chức tham nhũng và những luật lệ bất công. Nói cách khác, trong sự nghiệp của mình, ông đã hoạt động theo cách truyền thống – bằng cách làm những việc mà hầu hết chúng ta sẽ không bao giờ có can đảm hay sáng kiến để làm.

Vào năm 2011, Hazare đã tổ chức chiến dịch lớn nhất của mình – ủng hộ cái được gọi là đạo luật “Jan Lokpal”, một dự luật chống tham nhũng quốc gia nhằm tăng cường sức mạnh của các thanh tra viên để giữ các viên chức công có trách nhiệm ở tất cả các cấp chính quyền, từ thủ tướng trở xuống. Chiến dịch của ông đã được những người dân Ấn Độ tán đồng, những người này đã chán ngấy những hành vi tham nhũng diễn ra hàng ngày – từ vặt vãnh cho đến nghiêm trọng – làm mất đi sự tin tưởng giữa người dân và các cơ quan công quyền.

Vào đầu tháng 4 năm 2011, sau khi thủ tướng bác bỏ các yêu cầu của ông, Hazare tuyên bố ông ta bắt đầu nhịn ăn cho đến khi đạo luật Jan Lokpal được thông qua. Biểu tình bằng cách tuyệt thực là một chiến thuật có uy lực rất lớn, đặc biệt là ở Ấn Độ. Họ mang theo bên mình uy tín đạo đức to lớn và tâm lý xã hội – những yếu tố có xu hướng thu hút sự chú ý của giới truyền thông, thứ oxy mang tính sống còn trong bất kỳ chiến dịch nào chống lại những nhóm lợi ích có uy quyền. Nhưng cũng có một

điểm yếu đối với phong trào tuyệt thực đó là: họ không cho người khác làm bất cứ điều gì ngoại trừ việc hỗ trợ nhanh (ít nhất là nếu bạn sẵn sàng làm như vậy). Nếu công việc của một nhà hoạt động xã hội là nuôi sống tổ chức đại diện cho những người ủng hộ anh, thì Hazare biết rằng ông cần phải làm nhiều hơn nữa.

Hazare bắt đầu thử nghiệm các chiến thuật mới. Ông kêu gọi người dân Ấn Độ gửi cho mình một tin nhắn SMS nếu họ ủng hộ chiến dịch của ông. Hầu hết người dân Ấn Độ đều có điện thoại di động, và trong số tầng lớp trung lưu mới nổi, những người là thành phần chủ chốt trong cơ sở những người ủng hộ, việc truy cập điện thoại di dộng gần như là phổ biến. Vì vậy, Hazare đã tìm ra một đoạn mã ngắn và tạo ra khoảng 80.000 tin nhắn từ những người dân Ấn Độ, một nỗ lực đáng ghi nhận.

Sau đó, Hazare khéo léo thay đổi chiến thuật của mình. Trên khắp Ấn Độ và ở nhiều nơi khác của khu vực đang phát triển, mọi người sử dụng “cuộc gọi nhỡ” để giao tiếp với nhau. Nếu bạn đang trễ hẹn cho buổi cà phê với một người bạn, bạn sẽ để lại cho họ một cuộc gọi nhỡ. Nếu bạn đang hẹn hò với ai đó và chỉ muốn cho họ biết bạn đang nghĩ về họ, bạn để lại một cuộc gọi nhỡ (vâng, đúng vậy, trong một số nền văn hóa, cách thể hiện cho người yêu của bạn thấy rằng bạn quan tâm đến họ chính là gác máy). Tại sao mọi người lại tạo nên những cuộc gọi nhỡ? Bởi vì không giống như gọi điện thoại hoặc nhắn tin cho ai đó, nó hoàn toàn miễn phí. Nó cũng không tốn công sức nữa.

Sự thay đổi nhỏ trong chiến thuật này tạo nên sự khác biệt ngoạn mục. Khi Hazare cung cấp một số điện thoại địa phương để gọi và kêu gọi người dân Ấn Độ ủng hộ chiến dịch chống tham nhũng của mình, con số của ông đã tăng từ 80.000 lên 35 triệu.

35 triệu cuộc gọi nhỡ. Đó là một trong những hành động phản đối phối hợp đơn nhất lớn nhất trong lịch sử nhân loại (chúng ta vẫn chưa tìm thấy một hành động nào lớn hơn thế). Chuyện này đã xảy ra như thế nào? Tính phổ biến của điện thoại di động rõ ràng là yếu tố quan trọng – mười năm trước đó, một chiến dịch giống như vậy sẽ là điều không thể. Đó cũng là một sức mạnh phi thường cho tầng lớp trung lưu mới nổi của Ấn Độ.

Và đó là một ví dụ tuyệt vời về cách xây dựng cộng đồng theo hình thức mới – và trọng tâm của nó là sử dụng hành vi có sẵn (cuộc gọi nhỡ, điều mà mọi người đã quen thuộc) và bằng cách hạ thấp rào cản tham gia. Sự tham gia thực sự diễn ra rất thuận lợi.

Bước 4: Thúc đẩy mọi người nâng cao mức độ tham gia

Bạn có thể hỏi, làm vậy để làm gì? 35 triệu cuộc gọi thực sự có ích lợi gì? Đây không chỉ là hành động ủng hộ chính trị qua phương tiện truyền thông chứ? Malcolm Gladwell đã viết một bài viết dài trên *The New Yorker*, cho rằng hoạt động trực tuyến giúp mọi người dễ dàng tham gia, tất cả đều kết thúc dựa trên "sự ràng buộc yếu ớt", không giống như hoạt động "ràng buộc mạnh mẽ", nơi mọi người phải đánh cược cuộc sống của họ và hình thành mối quan hệ thân thiết, trực tiếp với người khác. Ở một khía cạnh nào đó, Gladwell nói đúng: sự cam kết chính là vấn đề. Như chúng ta sẽ khám phá trong chương tiếp theo, "lực lượng siêu tham gia" trong bất kỳ phong trào hay cộng đồng quyền lực mới nào đều thực hiện một số công việc quan trọng nhất. Nhưng khả năng kêu gọi nhiều người tham gia hơn theo hướng đi này phải đi kèm với những cơ hội tác động đáng kinh ngạc, như Hazare đã phát hiện ra.

Đối với Hazare, một lực lượng hỗ trợ to lớn có ý nghĩa rất quan trọng. Đầu tiên, những con số khổng lồ đó mang lại tính hợp pháp về mặt đạo đức – có quá nhiều người ủng hộ đến mức chính phủ không thể lờ đi. Thậm chí quan trọng hơn, Hazare đã biến các số điện thoại đó thành quyền lực thực sự trong quần chúng. Hai tuần sau khi thực hiện lời kêu gọi hành động này, chiến dịch của Hazare có danh sách số điện thoại hỗ trợ lớn nhất thế giới. Vậy kế hoạch tiếp theo là gì?

Tiếp theo, chiến dịch của Hazare đã liên lạc với mọi người trong danh sách của ông để giúp hàng trăm nghìn người xuất hiện ở những cuộc phản đối tại Delhi và các thành phố khác. Đó là một hình ảnh phi thường của quyền lực từ điện thoại di động đến hành động thực tiễn. Và tuy rằng dự luật của Hazare không được chấp thuận, nhưng chính phủ cũng đã chấp nhận một số yêu cầu của ông. Chiến dịch năm 2011 của ông đã giúp thúc đẩy những thay đổi sâu rộng đối với luật pháp của Ấn Độ nhằm

chống tham nhũng. /The Rules (các Quy tắc), một nhóm tập trung vào việc trao quyền cho công dân ở miền nam bán cầu được ươm tạo bởi tổ chức Purpose, tổ chức do Jeremy dẫn đầu, sau đó xây dựng một công nghệ để giúp người khác làm những gì Hazare đã làm: một công cụ gọi là /Crowdring (Tiếng chuông cộng đồng) cho phép các nhà vận động ở các quốc gia khác tạo ra chiến dịch cuộc gọi nhỡ của riêng họ.

Lời phê bình của Gladwell về hoạt động "rào cản thấp" không có ý nghĩa gì nếu các nhà xây dựng phong trào biết cách vận động mọi người chuyển từ mô hình cam kết thiếu sâu sắc đến thiết thực hơn, như điều mà Hazare đã có thể làm. Điều này vẫn được quy vào cái mà chúng ta gọi là *mức độ tham gia*.

Ở phía bên trái của bảng mức độ tham gia là các hành vi quyền lực cũ dứt khoát: tuân thủ và tiêu thụ. Hầu hết các mô hình quyền lực cũ không đòi hỏi ở chúng ta nhiều hơn như thế này. Nộp thuế. Mua những đôi giày này. Gia hạn đăng ký của bạn. Tất nhiên, việc tuân thủ cũng như việc tiêu thụ sẽ không bị lỗi thời trong tương lai gần. Nhiều tổ chức kinh tế và xã hội quan trọng nhất của chúng ta vẫn chủ yếu hoạt động dựa vào chúng.



Nhưng nếu bạn đang cố gắng xây dựng một phong trào hoặc phát triển một cộng đồng, bạn sẽ cần phải mở khóa một loạt các hành vi quyền lực mới. Bạn cho mọi người tham gia thông qua các yêu cầu đơn giản, ít rào cản ngay phần dưới bảng mức độ tham gia, ví dụ: bằng cách yêu cầu mọi người sử dụng, và sau đó chia sẻ nội dung hoặc bằng cách liên kết – trong điều khoản GetUp, bằng cách ký vào lá đơn đầu tiên của bạn. Khi bạn đã

tuyển được những người tham gia mới, công việc là giữ họ tham gia và đưa họ lên một mức độ tham gia cao hơn, hướng tới những chướng ngại hành vi cao hơn (như phối hợp hoặc sửa lại nội dung của người khác, huy động vốn cộng đồng cho một dự án, tạo và tải lên nội dung hoặc tài sản riêng của mình (chúng tôi gọi đây là sản xuất), hoặc như trên cùng của bảng mức độ tham gia, bằng cách trở thành một "người định hình" của cộng đồng nói chung, với khả năng ảnh hưởng đến chiến lược, định mức và văn hóa của một cộng đồng, thường không có bất kỳ thẩm quyền chính thức nào. Tại bước này, hãy suy nghĩ về những siêu chủ nhà (super-host) của Airbnb, những người đặt ra những quy tắc cho những người khác trên nền tảng này, vai trò quan trọng nhưng không chính thức được điều hành bởi những người sáng lập Black Lives Matter, hoặc những người kiểm duyệt tình nguyện có ảnh hưởng nhất trên Reddit mà chúng ta sẽ tìm hiểu thêm trong chương sau.

TED, cộng đồng hội nghị, rất giỏi trong việc đưa người dùng của mình lên mức độ tham gia cao hơn. Để dẫn dắt mọi người bước vào tham gia, TED cho chúng ta xem (tiêu thụ) những bài nói chuyện TED Talk hấp dẫn nhất, được lấy từ các hội nghị chính thức và từ TEDx, các hội nghị được tổ chức mang tính chất cục bộ của TED. Sau đó, họ khuyến khích chúng ta chia sẻ những bài nói chuyện đó và thậm chí cung cấp cho người xem một công cụ theo dõi để giúp họ xem có bao nhiêu người đã xem bài nói chuyện mà họ đã chia sẻ – một cách thông minh để tăng ý thức của chúng ta khi là người trung gian của tổ chức. Khi nâng cao mức độ tham gia, chúng ta được yêu cầu tham gia cộng đồng TED và liên kết theo nhiều cách khác nhau, ví dụ bằng cách đề cử ai đó cho Giải thưởng TED. Khi làm như vậy, chúng ta được khuyến khích tự nghĩ rằng mình là "TEDster" (thành viên của TED), một cách thức xây dựng thương hiệu để giúp tạo ra nét chung nổi bật được chia sẻ. Các TEDster có một cơ hội phỏng lại nội dung gốc của TED bằng cách tham gia đội ngũ dịch giả tình nguyện, những người sẽ giải thích biệt ngữ kinh doanh và khoa học phổ thông rất nổi tiếng của TED theo ngôn ngữ của họ. Ngoài ra, các TEDster có thể ủng hộ cho những dự án của TED bằng nhiều cách khác nhau, bao gồm việc tham gia những hội nghị chính thức với giá vé ở mức cao của TED hoặc nhiều hơn nữa những sự kiện có tính ảnh hưởng của TEDx.

Cuối cùng, các TEDster có thể trở thành những nhà sản xuất bằng cách tự tổ chức các hội nghị TEDx hoặc tự mình diễn thuyết trong chương trình TEDx Talk của riêng họ. Hiện đã có hơn 20.000 sự kiện được tổ chức trên toàn thế giới từ Madrid đến Manchester. Những người tổ chức TEDx tích cực và năng động nhất trở thành những người định hình nên cộng đồng đó, giúp chỉ đạo hướng đi của nó tại các cuộc họp toàn cầu do TED tổ chức.

Chỉ một phần nhỏ các TEDster nâng cao mức độ tham gia từ việc tiêu thụ nội dung cho đến khi trở thành những người tổ chức TEDx, nhưng việc đưa ra hướng đi này giúp cho TED có thể điều hướng mọi người từ người tiêu thụ nội dung và người hâm mộ trở thành những người đóng vai trò có giá trị hơn, như là nhà tài trợ hoặc nhà tổ chức.

Việc có cấu trúc để thúc đẩy mọi người nâng cao mức độ tham gia là rất quan trọng ngay cả trong những giai đoạn đầu của việc xây dựng một cộng đồng quyền lực mới. Có lẽ ví dụ ngớ ngẩn nhất về một thất bại khi thực hiện điều này là ứng dụng mạng xã hội Yo, được ra mắt vào năm 2014 bởi một nhà phát triển phần mềm của Israel, nó như là một trò đùa ngày Cá Tháng 4 với một tính năng rào cản thấp đến đáng kinh ngạc: bạn nhấn một lần và từ "Yo" sẽ tự động được gửi cho bạn bè trong danh sách liên hệ của bạn. Bạn của bạn sau đó có thể "Yo" trở lại bạn, nếu anh ta hoặc cô ta muốn như vậy. Vào giữa tháng 6, ứng dụng này là ứng dụng mạng xã hội số một trong cửa hàng ứng dụng của Apple và đứng thứ tư trong bảng xếp hạng các ứng dụng nói chung. Ứng dụng đã gọi được số tiền lên đến bảy con số từ vốn đầu tư mạo hiểm, trước sự hoang mang của nhiều người. Blogger công nghệ Robert Scoble mô tả Yo là "ứng dụng gây nghiện, ngu ngốc nhất mà tôi từng thấy trong cuộc đời mình". Nhưng gây nghiện thôi vẫn chưa đủ. Yo đã trở thành cánh cửa quay vòng cho người dùng. Đến tháng 9, chỉ vài tháng sau khi ra mắt, nó đã rớt xuống hạng 1.277 trong cửa hàng ứng dụng. Các nhà phát triển ứng dụng đã sử dụng tiền đầu tư mạo hiểm của họ để cố gắng xác định con đường cho việc nâng cao mức độ tham gia ngoài việc chỉ có hành động Yo, chẳng hạn như thêm vị trí và ảnh trong tài khoản Yo của bạn và tạo nhóm để làm cho ứng dụng có tính xã hội hơn. Nhưng bởi vì các bước

này không được thực hiện trong giai đoạn bùng nổ ban đầu của Yo, nên cơ hội đã bị bỏ lỡ ngay từ ban đầu.

Các nhà hoạt động xã hội tiên tiến nhất ngày nay hiểu được cả cách tạo ra các điểm tham gia mang tính thuận lợi và thúc đẩy mọi người nâng cao mức độ tham gia. Black Lives Matter đã xây dựng phong trào công bằng chủng tộc hiệu quả nhất kể từ phong trào dân quyền bằng cách kết hợp những gì mà Gladwell chế nhạo là hoạt động "ràng buộc yếu ớt" – các hình thức liên kết và chia sẻ rất đơn giản như các hashtag nhanh chóng lan truyền đi thông điệp – với nhiều hành động cam kết hơn trong việc thúc đẩy nâng cao mức độ tham gia, từ tài trợ cho các nhóm hoạt động cùng chí hướng cho đến "tạo nên" các cuộc biểu tình thực tế và thiết lập các chi hội địa phương.

Bước 5: Khai thác ba cơn bão

Nhà lãnh đạo dân sự Mỹ John W. Gardner tin rằng "nền văn minh là một bộ phim sống trong tâm trí của mỗi người". Cái nhìn sâu sắc của ông giúp chúng ta suy nghĩ về cách thức phát triển các cộng đồng và các phong trào quyền lực mới. Bí mật của những phong trào thành công nhất là họ không chỉ xây dựng sự tăng trưởng nhỏ, nhanh chóng mà còn rút lui ra khỏi những khoảnh khắc kích động của sự kịch tính và cấp bách khó mà lường trước được. Cuộc Tuần hành Phụ nữ (The Woman's March) ở Washington diễn ra ngay sau ngày nhậm chức của Trump đã trở thành một ví dụ điển hình về một làn sóng quyền lực mới gắn liền với sự thức tỉnh của khoảnh khắc thất vọng mang tính lịch sử – thất bại trong việc bầu tổng thống nữ đầu tiên và bầu cử một người đàn ông sở hữu một hồ sơ theo dõi dài đầy những hành vi và bình luận phân biệt giới tính.

Khi phát triển một cộng đồng, những người tổ chức giỏi tận dụng những khoảnh khắc như vậy. Đôi khi, những khoảnh khắc đó xảy ra với họ và nhiệm vụ của họ là phải nắm bắt thời cơ, ngay cả khi lúc đầu chúng có vẻ như là trở ngại, chứ không phải là cơ hội. Đôi khi, họ thấy một khoảnh khắc xuất hiện và sử dụng nó để thúc đẩy phong trào. Và cũng có lúc, họ tạo ra một khoảnh khắc từ hư không. Chúng tôi nghĩ điều này giống như việc khai thác ba cơn bão.

Tạo ra cơn bão

Beatriz Ehlers là một sinh viên ở trường Friedenreich, được đánh giá là một trong mười ngôi trường hàng đầu tại Rio. Friedenreich được biết đến với mục đích phục vụ cho người Carioca yếu thế (thuật ngữ được sử dụng để mô tả về bản thân của các công dân đầy kiêu hãnh của Rio), bao gồm nhiều thanh niên khuyết tật. Giống như nhiều không gian cộng đồng ở Rio, trường này bị trưng thu với sự cảnh báo nhẹ và bị đánh dấu rằng sắp tới sẽ bị phá hủy để dành cho sự phát triển Olympic, trong trường hợp này là xây dựng một bãi đỗ xe chẳng có gì hấp dẫn.

Young Bia, tên mà người ta gọi cô, khao khát muốn cứu trường học của mình một cách cháy bỏng. Vì vậy, cô đã sử dụng một công cụ trực tuyến được gọi là Panela de Pressão (“Nồi áp suất”) cho phép người dân Carioca bắt đầu các chiến dịch về các vấn đề quan trọng đối với họ bằng chính điện thoại của mình. Cái nhìn sâu sắc đằng sau Panela de Pressão là để có cơ hội tham gia vào chính phủ một cách hiệu quả, công dân cần có cách thức để tìm ra ai là người đưa ra quyết định, rồi tham gia cùng những người khác để gây áp lực lên người quyết định đó. Công cụ này là sản phẩm của nhóm Meu Rio, một nhóm chống tham nhũng và là nhóm phong trào công dân thuộc thành phố Rio, được ươm tạo tại tổ chức Purpose của Jeremy và đứa con tinh thần của một phụ nữ trẻ xuất sắc đến từ Rio, Alessandra Orofino. Hơn một trong mười người Carioca thuộc thế hệ Y bây giờ là thành viên của Meu Rio, và nhóm này là một phần của một làn sóng phản đối từ dưới lên và làn sóng cam kết công dân, những lực lượng đang định hình lại nền chính trị bị hao mòn của Brazil.

Khi Bia bắt đầu chiến dịch của mình, nó đã gây được thiện cảm với Meu Rio. “Làm thế nào một ngôi trường quý giá như vậy có thể bị phá hủy một cách độc đoán như thế?”, họ hỏi. Khi họ nhận thấy sức lôi kéo ban đầu mà chiến dịch của cô đã nhận được, họ quyết định biến cuộc chiến của cô ấy thành điều mà các nhà xây dựng phong trào gọi là “câu chuyện tác động mang tính biểu tượng”.

Vì vậy, Alessandra và nhóm của cô đã thực hiện điều gì đó ấn tượng, thậm chí là cường điệu. Họ thiết lập một trang web phát

video trực tiếp 24 giờ về trường học và nhờ những người Carioca giám sát nguồn cấp dữ liệu suốt ngày đêm nhằm phát hiện các dấu hiệu của xe ủi đất và các thiết bị phá hủy khác khi chúng kéo đến, dự kiến là vào bất kỳ ngày nào. Sau đó, Meu Rio kêu gọi mọi người đăng ký để trở thành “Người giám hộ công dân” của trường bằng cách đăng ký số điện thoại di động của họ với trang web, và kêu gọi bạn bè, hàng xóm của mình cùng làm như vậy. Ngay khi xe ủi đất đến, những người giám hộ công dân sẽ được báo bằng tin nhắn để nhanh chóng đến trường tạo thành một hàng rào người để bảo vệ trường, tạo thành một vòng tròn thách thức.

Chiến dịch thu hút sự tham gia của cả thành phố. Hàng ngàn người đã đăng ký để bảo vệ trường học; một làn sóng rất lớn các hoạt động truyền thông đã theo dõi và tường thuật về vụ việc. Đột nhiên, những cơn thịnh nộ nghiêm trọng đã hướng vào người đưa ra quyết định với quyền lực tối thượng có thể cứu vãn ngôi trường, thống đốc của Rio, người cho tới lúc đó vẫn có thể bỏ qua lời cầu xin của những học sinh, giáo viên và phụ huynh ở khu vực yếu thế.

Trong vòng 72 giờ ra mắt live stream (phát video trực tiếp), thống đốc đã thay đổi suy nghĩ đáng kể. Ông quyết định gỡ bỏ việc phá hủy cho đến khi một ngôi trường mới có thể được xây dựng. Và sau hơn sáu tháng vận động dai dẳng của Meu Rio, thống đốc hoàn toàn đầu hàng: Friedenreich đã được cứu. Bia đã giành được thắng lợi tuyệt vời, nhưng có lẽ quan trọng hơn, một tín hiệu đã được gửi đến các chính trị gia của Rio: lần sau nếu các người cố phá hủy một ngôi trường mà không tham khảo ý kiến của cộng đồng, các người sẽ phải chịu trách nhiệm (và chúng tôi sẽ ghi lại mọi khoảnh khắc bằng máy quay). Chiến thắng nhỏ bé này cũng gây ra một cuộc tranh luận lớn hơn ở Rio về sự phát triển cho Olympic một cách không hiểu nổi, một sự kiện chưa hoàn toàn bị hủy bỏ cho đến khoảnh khắc tích tụ nỗi căm phẫn của Bia trước sự bất công. Và bằng cách biến câu chuyện của mình thành một điểm bùng nổ văn hóa, Meu Rio đã tạo ra một cơn bão xây dựng nên cộng đồng và nâng cao phong trào của mình.

Vào năm 2010, GetUp đã tạo ra khoảnh khắc kích động riêng

của mình trong một nỗ lực thu hút sự chú ý đến việc đối xử vô nhân đạo với người tị nạn ở Úc. Tại bữa tiệc từ thiện hàng năm của thư viện báo chí Quốc hội Úc, "các cuộc hẹn" với các chính trị gia khác nhau được bán đấu giá và thường được các nhóm lợi ích của công ty mua nhằm tìm kiếm thời gian nói chuyện trực tiếp với các quan chức được bầu cử. Khi lãnh đạo phe đối lập Tony Abbott, một người lướt sóng đầy khát vọng và là đối thủ khó chịu đối với quyền của người tị nạn, rao bán đấu giá một buổi học lướt sóng cá nhân, GetUp đã quyết định chiếm lấy bài học này. Tổ chức đã kêu gọi các thành viên của mình tài trợ cho một cuộc đặt giá. Nếu GetUp thắng, Abbott sẽ buộc phải thực hiện việc dạy lướt sóng cho Riz Wakil, một người tị nạn đã trốn khỏi Afghanistan năm 1999 và chịu đựng gần một năm tại một trong những trung tâm giam giữ người di dân khét tiếng nhất của Úc. Trong vòng ba giờ, các thành viên của GetUp đã bỏ ra 50.000 đô-la và đã giành được cho Wakil một cuộc hẹn công khai với Abbott. GetUp đã tìm thấy được cách để thu hút các phương tiện truyền thông về một chủ đề quan trọng – và đem đến một chiến thắng táo bạo cho các thành viên của tổ chức.

Săn bão

Đôi khi, khi một cơn bão hoạt động với mức độ cao nhất, công việc của người xây dựng cộng đồng là đuổi theo và khai thác sức mạnh của nó. Đó là cách mà Reddit, nền tảng rất phổ biến, nơi mọi người "bỏ phiếu đồng thuận" cho nội dung yêu thích của họ, thực sự bắt đầu thành công.

Năm năm sau khi thành lập vào năm 2005, Reddit vẫn là một kẻ nhỏ bé trong số các trang web tập hợp được định hướng bởi người dùng. Người anh em lớn hơn nhiều của nó là Digg, nơi hàng chục triệu khách truy cập hàng tháng tất bật bình chọn cho nội dung yêu thích của họ. Trong năm 2010, Digg đã công bố "phiên bản 4" của trang web, một bước ngoặt lớn đã làm mất độ ưu tiên nội dung do người dùng tạo ra để ủng hộ việc quảng bá nội dung từ các nhà xuất bản trực tuyến lớn như Mashable.com và giới thiệu "các liên kết được tài trợ", một cách tạo ra doanh thu từ trang web này. Cũng khoảng thời gian đó, một nhóm nhỏ người dùng Digg đã tìm ra cách đánh lừa hệ thống để các tính năng đề xuất bài viết của trang web loại bỏ

nội dung từ người dùng thông thường để ủng hộ các liên kết ưa thích của nhóm, về cơ bản là phá hủy chất lượng dân chủ của trang web. Vào ngày 30 tháng 8 năm 2010, "ngày từ bỏ Digg" đã được tuyên bố bởi một nhóm người dùng khác; bị kích động bởi tất cả sự thay đổi, họ đã đăng khắp trang web bằng nội dung từ đối thủ nhỏ hơn của nó, Reddit. Reddit đã nhìn thấy cơn bão và đuổi theo nó một cách sáng suốt – đồng sáng lập của Reddit, Alexis Ohanian đã viết một bức thư ngỏ cho người đồng sáng lập và CEO Kevin Digg, than vãn (với niềm vui sướng giấu kín vẫn có thể nhận ra) rằng nó đã lạc lối khỏi nhiệm vụ ban đầu là "trao lại quyền lực cho mọi người". Reddit tạm thời thay đổi logo của mình để kết hợp logo hình cái xẻng của Digg nhằm chào đón người dùng, một giây phút tuyệt vời của việc xây dựng thương hiệu quyền lực mới. Nhanh chóng và ngoạn mục, hàng triệu người dùng đã chuyển từ Digg sang Reddit. Cuộc di cư lớn từ Digg đã giết chết số lượng lớn lưu lượng của nó và một doanh nghiệp từng có giá trị 200 triệu đô-la cuối cùng đã được bán trong một đợt bán tống với giá 500.000 đô-la. Reddit, như chúng ta biết, đã được sinh ra từ đó. (Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nói về cách Reddit sau đó quản lý – và quản lý sai – cộng đồng mà nó xây dựng một cách nhanh chóng).

Nghệ thuật biến cuộc khủng hoảng của người khác thành cơ hội cho bạn còn rất mới lạ, nhưng kỹ năng mới sẽ giúp khai thác điều đó trong chớp nhoáng khi cơ hội huy động một cộng đồng đến và đi chỉ trong vòng vài phút. Thương hiệu bánh quy Oreo của Mỹ hiểu điều này khi một sự cố về điện trong sân vận động khiến cho toàn bộ đèn chiếu sáng tắt trong hơn 30 phút ở giải Super Bowl năm 2013. Oreo tấn công nhanh chóng, tweet hình ảnh của một chiếc bánh Oreo cô đơn nhưng được chiếu sáng rõ ràng và dòng chú thích "Bạn vẫn có thể nhúng bánh vào sữa trong bóng tối". Dòng tweet đã lan truyền, "vượt ra ngoài giải Super Bowl", và trở thành huyền thoại kinh điển trong giới marketing. Thường bị bỏ quên khỏi câu chuyện chính là một sự thật rằng Oreo có một nhóm làm công tác truyền thông xã hội mười lăm người luôn sẵn sàng trong suốt trận đấu để có được phản ứng kịp thời này.

Chúng ta không có được nguồn lực như của Oreo, nhưng cách làm của Oreo nhắc nhở chúng ta rằng để chạy theo cơn bão, cần

phải có cơ sở hạ tầng tốt để hỗ trợ. Bất cứ ai đang xây dựng một cộng đồng cũng nên trông chừng những cơn bão có thể làm kích động nền tảng của họ, và phải chuẩn bị hành động đối phó với chúng trong vòng vài phút hoặc vài giờ, khi nhu cầu ở mức lớn nhất và phản ứng cảm xúc của mọi người đang ở trên đỉnh cao. Nhiều tổ chức quyền lực cũ sẽ mất nhiều ngày để cùng nhau tung ra một thông cáo báo chí. Nhưng các tổ chức bây giờ cần phải được thiết lập để hành động nhanh hơn, để hấp thụ năng lượng trong một thời điểm và biến nó thành lực lượng ủng hộ mới. Các cơ quan hành chính của Byzantine yêu cầu nhiều dấu hiệu không phải là công cụ thích hợp để săn đuổi cơn bão.

Tận dụng cơn bão

Đôi khi, cách tốt nhất để xây dựng một cộng đồng là nắm bắt lấy thực tế là một cơn bão đang ở trước cửa nhà bạn và để bản thân mình bị cuốn vào nó. Như chúng ta đã thảo luận trước đó, sự mạnh mẽ của các cuộc tấn công vào GetUp từ các chính trị gia nổi tiếng và các phương tiện truyền thông bảo thủ là chìa khóa cho sự phát triển ban đầu của GetUp.

Ví dụ yêu thích của chúng tôi về việc tận dụng cơn bão đến từ một nhóm Hướng đạo sinh Nữ đầy cảm hứng. Vào năm 2015, một nhà tài trợ đã đóng góp 100.000 đô-la cho nhóm Hướng đạo sinh Nữ phía Tây Washington, nhằm mục đích hỗ trợ tài chính cho các hướng đạo sinh nghèo hơn – nhưng với quy định rằng khoản tiền này không được sử dụng để giúp cho các cô gái chuyển giới. Nhóm Hướng đạo sinh Nữ cảm thấy đây là một sự bất công nghiêm trọng và về cơ bản họ đã nói: “Mang tiền đi đi”. Họ đã trả lại tiền và cho ra đời phong trào #forEVERYGirl (#choTẤTCẢcácCôGái), một nỗ lực huy động vốn cộng đồng để tạo nên sự khác biệt về ngân sách, bao gồm cả việc trợ giúp cho những cô gái trẻ chuyển giới. Các hướng đạo sinh đã gọi vốn được 338.000 đô-la, thu được một số lượng lớn người theo dõi mới và truyền bá thông điệp mạnh mẽ về sự công bằng. Một trong những người ủng hộ đã hiểu được chiến dịch này có ý nghĩa như thế nào đối với cô ấy:

Tôi đã tham gia Hội Nữ Hướng đạo sinh trong vòng 15 năm… Hai lần trong năm năm, tôi đã thấy các bạn đứng lên đòi lại

công bằng cho những người chuyển giới như tôi. Điều này đã làm tôi khóc và mang lại cho tôi niềm hạnh phúc vì tôi có thể là một phần của một điều gì đó thật là... tuyệt vời. Cảm ơn các bạn rất nhiều vì đã đem đến tình yêu thương, gia đình và bạn bè cho những người đang cố gắng hết mình để sống thật với chính bản thân họ; vì đã duy trì tất cả mọi thứ tôi đã từng được dạy về Hội Nữ Hướng đạo sinh. Các bạn là những người hùng của tôi. – Quinn, người ủng hộ #ForEVERYGirl.

Thậm chí các công ty lớn không thích mạo hiểm cũng dần nhận ra giá trị của việc tận dụng cơn bão, điều mà họ đã cố gắng tránh né để tránh những cuộc tranh cãi. Vào năm 2017, khi nhà bình luận khiêu khích bảo thủ Ann Coulter tấn công Delta trên phương tiện truyền thông xã hội về việc thay đổi chỗ ngồi của cô ấy trên máy bay (có kèm theo video chứng minh của người phụ nữ đã được đổi chỗ ngồi cho cô ấy), công ty đã tăng cường sự tham gia bằng cách phản hồi qua Twitter rằng hành động của cô ta là "không cần thiết và không thể chấp nhận được". Trong khi việc này làm náo động những người ủng hộ Coulter, sự liều lĩnh của hãng đã giành được sự chú ý tích cực hiếm có. Matthew Yglesias của trang Vox đã tóm tắt lại sự phản ứng như sau: "Tôi không thể tin Ann Coulter đã cố gắng làm cho những người bình thường thông cảm với hãng hàng không Big Three(4)".

(4) Ba hãng hàng không lớn của Mỹ gồm: American Airline, Delta Airline và United Airline.

Cho dù một tổ chức có đang tạo ra, đuổi theo, hoặc tận dụng một cơn bão, thì vẫn cần lưu ý đến một số bài học. Đối với từng giai đoạn, sự cấp bách chính là vấn đề. Nghiên cứu về việc huy động vốn từ cộng đồng cho thấy rằng thời hạn là điều quan trọng nhất – hầu hết các quỹ được huy động trong các chiến dịch huy động vốn từ cộng đồng diễn ra trong 72 giờ cuối cùng. Chúng tôi đã thấy nhiều người xây dựng phong trào nản chí hoặc người gây quỹ từ cộng đồng khám phá ra rằng mọi người thực sự nhận thức được nếu bạn cho họ thời hạn và truyền đạt cho họ sự cấp bách.

Những câu chuyện về trận chiến giữa David và Goliath(5) là những thành phần lý tưởng trong việc xây dựng cộng đồng,

cũng như những cuộc khủng hoảng đe dọa giá trị sâu sắc nhất của cộng đồng. Sự thất bại cũng là vấn đề. Vào năm 2013, khi Airbnb thua kiện trong một cuộc chiến pháp lý lớn về quyền của chủ nhà, hãng này đã làm to chuyện ngay thời điểm đó để tập hợp các chủ nhà trên khắp đất nước và giải thích thách thức dài hạn mà nó phải đối mặt. Có thể thấy vụ thua kiện ở New York như là một cột mốc quan trọng trong công cuộc huy động các chủ nhà vận động hành lang mang tính cá nhân khi đối mặt với rào cản pháp lý.

(5) David và Goliath là câu chuyện kể về cậu bé chăn cừu David nhỏ bé đã đánh bại gã khổng lồ Goliath. Kể từ đó, cái tên David và Goliath trở thành biểu tượng cho cuộc chiến đấu giữa những kẻ yếu thế và những gã khổng lồ. Chiến thắng của David là một điều phi thường, không ai ngờ tới.

Các cơn bão cũng có thể kết thúc dưới dạng mưa phùn nhẹ. Và điều này là tốt. Hazare chỉ tìm ra giải pháp là cuộc gọi nhỡ sau khi thử nghiệm các đoạn mã ngắn; không tới 10% hành động của GetUp đã đóng góp vào hơn một nửa lượng gia tăng thành viên của nó trong những năm đầu. Một cộng đồng quyền lực mới đang phát triển thành công thường có tỷ lệ tăng trưởng nhỏ, tăng dần theo từng tháng, từng năm.

Một thế giới mà những phong trào nổi lên khắp nơi liệu có hàm ý gì, và mọi người đều muốn sở hữu một phong trào ư?

Chúng ta đang chứng kiến sự phát triển của “WeWashing” (“ChúngtaLàmsạch”) – một cụm từ được đặt bởi người bạn Lee-Sean Huang để mô tả cách các thương hiệu như Pepsi đang sử dụng ngôn ngữ của cộng đồng mà không có bất cứ lợi ích ý nghĩa nào khi gắn kết với nó.

Bởi vì những kỹ năng xây dựng một cộng đồng dần được chia sẻ rộng rãi, lĩnh vực công đang nhanh chóng trở thành một loại Trò chơi Khao khát (Hunger Games) cho các tổ chức và thương hiệu, mà mỗi một tổ chức hay thương hiệu đó đều liều lĩnh cố điều hướng các cơn bão đi theo định hướng của họ. Trong cuộc thi này, những ai xứng đáng nhận được giải thưởng nhất thường là những người nổi bật: người to tiếng nhất, người hài hước nhất, người khiêu khích nhất, người liều lĩnh nhất. Điều

này không phải luôn luôn mang đến kết quả xã hội tốt nhất hoặc các cuộc tranh luận sâu sắc nhất. Sự năng động này có thể nhanh chóng trở nên rùng rợn và khó hiểu. Đó là câu chuyện đáng tiếc về Mike Martin ở Baltimore, người đã làm ra một số lượng lớn các video "DaddyOFive" trên YouTube, theo sau thành công của những trò đùa ghê gớm hơn bao giờ hết mà anh và vợ anh, Heather, đã dùng để chọc ghẹo con cái của họ. Trong một video, cha mẹ phun mực vô hình trên sàn phòng ngủ của con trai họ, sau đó hét lên với đứa con tầm năm phút đến khi đứa trẻ khóc nức nở. Trong một trò chơi khác, đứa con trai được khuyến khích tát vào mặt em gái mình. Mike và Heather đã mất quyền nuôi con sau khi những người dùng YouTube khác tập hợp lại để bảo vệ bọn trẻ tránh khỏi bị ngược đãi. Trong video thừa nhận lỗi lầm muộn màng của họ, Heather giải thích rõ ràng những kế hoạch tăng cường cho việc tìm kiếm một cộng đồng to lớn hơn bao giờ hết của họ như thế nào: "Một khi mọi người bắt đầu theo dõi chúng tôi… chúng tôi đã đi từ một cái gì đó không quá tệ… và sau đó chúng tôi cứ tiếp tục tạo ra nhiều hơn các yếu tố gây sốc… để xem điều gì giúp tăng lượt xem".

Nhưng trong thế giới có sự tuyển dụng liên tục này, những người xây dựng cộng đồng hiệu quả nhất sẽ là những người có thể thúc đẩy mọi người trong việc nâng cao mức độ tham gia, và duy trì nuôi dưỡng cộng đồng trong một thời gian dài hơn, đối phó với nhiều sự thách thức, thỏa hiệp và cân bằng các hành vi yêu cầu.

Khả năng quan trọng đó là chủ đề trong hai chương tiếp theo của chúng tôi.

5

Bí quyết giúp cho những cộng đồng quyền lực mới hoạt động hiệu quả (Và vì sao đôi khi chúng không thể vận hành)

Hình trên không phải là một loại biểu tượng huyền bí hay lời kêu gọi giúp đỡ từ tâm can của những người vô chính phủ. Đó là một khuôn khổ mà chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu kỹ trong chương này và chương kế tiếp nhằm giúp chúng ta hiểu được cách thức hoạt động của các cộng đồng quyền lực mới. Nhiều nền tảng quyền lực mới trong thời đại này cũng có sức mạnh về kinh tế không thua kém gì các công ty lớn và cũng có đông dân cư như nhiều quốc gia trên thế giới. Cuộc sống hàng ngày của chúng ta và sinh kế của chúng ta được gói gọn trong những nền tảng đó. Vì vậy, điều hết sức quan trọng là phải hiểu được cách thức chúng vận hành, chúng ta đóng vai trò gì bên trong các cộng đồng này, và tác động của chúng đối với xã hội mà ta đang sống.

Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá những vai trò và những động lực diễn ra bên trong các cộng đồng này – điều gì giúp cho chúng phát triển mạnh mẽ, điều gì khiến chúng rạn

vỡ, điều gì khiến cho chúng thất bại. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét đến điều gì sẽ xảy ra khi chúng tương tác, hay đôi khi là xung đột với thế giới rộng lớn hơn.

Chúng ta sẽ bắt đầu nghiên cứu từ câu chuyện về một cộng đồng quyền lực mới, một cộng đồng đã đi trật nhịp.

CÂU CHUYỆN VỀ PHONG TRÀO #REDDITREVOLT (#CUỘCNỔILOẠNREDDIT)

"Gửi Reddit, mày đang dần trở nên tệ hại rồi đấy."

Bài đăng này là từ tài khoản mang tên qgyh2, một người dùng Reddit tích cực. Trước đây, anh đã phải gánh trách nhiệm về bài viết có điểm số cao nhất trong lịch sử của trang web khi thông điệp của anh, với tựa đề "Bài đăng thử, vui lòng bỏ qua", đã gây ra loạt phản ứng chống đối của cộng đồng Reddit, những người này đã ngang ngược đồng loạt từ chối yêu cầu của anh.

Nhưng bây giờ thì anh ta đã ngán ngẩm lắm rồi.

Anh ấy đã đánh dấu vào mục than phiền của mình rằng: Reddit đã loại bỏ hết những nhân viên xuất sắc của mình, những người chăm sóc cho cộng đồng. Nó đã tuyển dụng sai người. Nó đã bắt đầu phớt lờ người dùng của chính nó.

Đối với anh, Reddit đã đánh mất định hướng của mình, chính là việc ưu tiên những mối quan tâm của doanh nghiệp hơn những điều khác. "Reddit à, khi các nhà đầu tư của mày yên vị trong hang động riêng của họ và đếm tiền, họ cho reddit.com vào danh sách tài sản chính của họ. Reddit.com không phải là tài sản chính của các ngươi. Người dùng và cộng đồng Reddit mới là tài sản chủ chốt của các ngươi".

Anh đã cảnh báo Reddit nên rút ra bài học từ số phận của Digg, một cộng đồng trực tuyến trước đó, đã sụp đổ khi người dùng từ bỏ nó.

Và anh ta chỉ đơn giản đi đến kết luận: "Vì vậy, làm ơn đừng là một kẻ ngớ ngẩn và hãy cùng nhau hành động. Xin cảm ơn, Q".

***

Vào cuối tuần thứ tư của tháng 7 năm 2015, trang web phổ biến thứ chín tại Mỹ tạm ngừng hoạt động. Đây có phải là sự cố máy chủ? Dịch vụ đám mây bị lỗi? Bị tấn công mạng? Không phải lý do nào ở trên cả. Nguyên nhân là do sự nổi loạn của người dùng.

Trang web chia sẻ xã hội rất được yêu thích Reddit tự nhận định về mình là "trang đầu của Internet". Tiền đề của nó thật sự đã mang quyền lực mới nhất rồi: những người dùng chia sẻ đường dẫn mà họ tìm thấy ở đâu đó trên Internet và rồi "bỏ phiếu đồng thuận" (upvote) với nội dung họ yêu thích, hoặc bỏ phiếu không đồng thuận (downvote) với những gì họ không thích. Về cơ bản là việc quản lý trang web của riêng họ hầu như không có bất cứ sự can thiệp nào về mặt biên tập. Theo nhiều cách khác nhau, đây chính là hình thức chống lại tờ *New York Times.* Hơn 21 triệu lượt bình chọn diễn ra mỗi ngày. Lấy ví dụ để làm rõ hơn, một tuần diễn ra hoạt động bình chọn trên Reddit nhận được nhiều phiếu hơn cả một cuộc bầu cử tổng thống Mỹ. Nó là một công cụ khổng lồ tạo điều kiện cho mọi người tham gia.

Mỗi bài đăng trên Reddit là một phần nội dung được người dùng đem tới nhằm tạo cảm giác vui thích, phẫn nộ, xúc động hoặc khiêu khích – chẳng hạn như, hình ảnh của 40 loại bánh pizza, một video về cảnh sát đang ngồi thiền, một câu hỏi thú vị như "Một điều gì đó chỉ có tại quốc gia của bạn?". Nếu như bạn không nằm trong số hơn 200 triệu người dùng hàng tháng của Reddit, bạn có thể sẽ không nhận ra rằng có rất nhiều trào lưu mạng (meme), video và những ý tưởng đến và đi ra khỏi luồng truyền thông xã hội, và ngày càng góp phần tạo dựng nên nền văn hóa đại chúng, bắt đầu từ Reddit, có thể là vài ngày trước khi chúng đổ bộ lên Facebook hoặc bản tin truyền hình địa phương. Reddit cũng có tác động lớn đến chính trị – nghiên cứu đã chỉ ra rằng Reddit là một trong những không gian trực tuyến quan trọng nhất đối với những người thuộc phe cánh hữu thay thế (alter-right) ủng hộ Trump nhằm tập hợp và phối hợp với nhau khi họ tổ chức thành công cái gọi là "cuộc chiến meme" trên phương tiện truyền thông xã hội trong suốt cuộc bầu cử năm 2016.

Trang web không chỉ đơn thuần là một cuộc chạy đua lên hàng đầu đầy hỗn loạn và miễn phí cho mọi người. Trong thực tế, Reddit được cấu trúc rất cẩn thận. Nó được chia thành các phần nhỏ "subreddit", là những khu vực để mọi người thảo luận và tham gia vào các lĩnh vực chủ đề cụ thể. Có hơn một triệu mục trong số đó, từ những mục mà bạn có thể mong đợi như /r/climatechange (biến đổi khí hậu) hoặc /r/the_donald (gia đình Donald), dành cho những người hâm mộ tổng thống, cho tới một nhóm hoạt động đầy ấn tượng hết lòng chia sẻ hình ảnh về "những điều đẹp đẽ đến bệnh hoạn" (/r/morbidlybeautiful). Điều quan trọng là trang web không có quyền kiểm soát các phân mục đó. Chúng được điều hành bởi những người kiểm duyệt tình nguyện đến từ cộng đồng người dùng. Cấu trúc này mang lại cho người dùng của Reddit, và đặc biệt là các thành viên kiểm duyệt, một quyền lực to lớn hơn so với những hoạt động kiểm soát của Facebook với những gì mọi người thấy và tham gia. Người kiểm duyệt chịu trách nhiệm thiết lập các hướng dẫn và định hướng các cuộc thảo luận, cùng với một loạt các công cụ và lựa chọn mà họ đang nắm giữ. "Quy tắc Reddit" ngăn chặn tính bất hợp pháp hoặc việc thao túng hệ thống bỏ phiếu, nhưng hơn thế nữa, điều đó còn phụ thuộc vào người kiểm duyệt. Hãy tưởng tượng Reddit là miền Tây hoang dã của Internet, với người kiểm duyệt đóng vai trò như nhân viên pha chế rượu, đồng thời là cảnh sát trưởng.

Ngoài những người kiểm duyệt (hay "mod", theo như cách mọi người gọi họ), thế giới Reddit được kiến tạo từ những người dùng của nó, những người trẻ, nam giới, người đam mê công nghệ, thực hiện thao tác bình chọn, liên kết và bình luận; cùng các "quản trị viên", Reddit Inc. đã chi tiền cho đội ngũ nhân viên, những người có trách nhiệm giúp cho cộng đồng Reddit phát triển mạnh mẽ và thúc đẩy lợi nhuận của Reddit Inc. – những mục tiêu đó, theo như chúng tôi thảo luận, không phải lúc nào cũng thích hợp với người khác, hoặc với những người trong cộng đồng.

Một trong những phân mục subreddit phổ biến nhất là chủ đề "Ask Me Anything" (AMA – Hỏi tôi bất cứ thứ gì), nơi mà mọi người từ Barack Obama tới Bill Gates đều nhận được những câu hỏi từ cộng đồng Reddit. Khi chúng tôi viết dòng này, thì một

người phụ nữ chín mươi mấy tuổi người Đức đang xuất hiện trong AMA nói về những trải nghiệm của bà với vai trò là một y tá trong Thế chiến thứ hai – đó là chủ đề phổ biến thứ hai ngay lúc này trên Reddit, đứng trước nó là một cuộc thảo luận về việc cải cách tư pháp hình sự và một đường dẫn đến một bài viết châm biếm nói về Beyoncé trong chương trình *Saturday Night Live.*

Victoria Taylor gia nhập Reddit Inc. vào năm 2013 với vai trò giám đốc truyền thông. Sau đó, cô trở thành giám đốc tài năng, giám sát hơn 2.500 mục AMA và làm việc ở vị trí đại diện của công ty, giao tiếp với rất nhiều người kiểm duyệt quan trọng nhất. Cô được các mod yêu quý vì họ nhận thấy cô không chỉ là một người thực thi thay mặt cho Reddit Inc. mà cô còn là điều gì đó hơn cả một người bạn. "Khi vợ tôi mang thai, cô ấy gửi cho chúng tôi những trái dâu tây phủ sô-cô-la... Đó là những điều nho nhỏ mà cô ấy thường làm cho mọi người", Brian Lynch kể lại, anh là người kiểm duyệt chính của I Am A _____ Ask Me Anything (IAmA), và là một nút trung tâm trong cộng đồng tình nguyện của Reddit.

Tuy nhiên, vào ngày 2 tháng 7 năm 2015, Victoria đã đột ngột bị sa thải bởi Reddit mà không có một lời giải thích công khai nào cả. Brian phát hiện ra điều này khi anh nhận được một cuộc gọi vào cuối tuần cho biết rằng không có quản trị viên nào dẫn dắt chuyên mục IAmA cả. Đây là lần đầu tiên anh nghe nói về việc sa thải một người mà anh nhận thấy không chỉ là một người bạn, mà còn là một đồng minh quan trọng. Đối với anh, và đối với nhiều mod khác, đây là một sự xúc phạm, còn lớn hơn việc lòng tin giữa họ và nền tảng Reddit bị giảm đi trong nhiều năm qua. Họ đã chịu đựng suốt thời gian dài những lời thất hứa cho việc xây dựng các tính năng để giúp họ thực hiện công việc của mình tốt hơn, chẳng hạn như các công cụ chống spam (tin rác) và những hứa hẹn về thời gian phản hồi nhanh hơn từ quản trị viên. Là những người làm việc tình nguyện không lương, nhưng có giá trị cao, các mod thường cảm thấy bị lợi dụng, và thường nhìn vào những phẩm chất của Victoria, những điều không tồn tại giữa họ với Reddit Inc. Cô khiến cho họ cảm thấy mình được ưu tiên. Cô nhận ra giá trị của họ.

Đối với Brian và đồng nghiệp của anh ta, Courtnie Swearingen, vụ sa thải Victoria chính là hành động tức nước vỡ bờ. Vì vậy, họ chuyển nhóm mod sang một kênh trò chuyện Slack riêng tư để tránh xa trang web, từ đó công ty không thể theo dõi những cuộc trò chuyện của họ. Và họ quyết định triển khai một trong những công cụ mang tính biểu tượng và gây tổn hại nhất trong pháo binh của họ. Họ chuyển mục IAmA subreddit thành "riêng tư" để phản đối, về cơ bản là tắt nó đi. Ý tưởng của họ bắt đầu được lan rộng. "Các mod khác nói rằng: 'Chúng tôi sẽ kề vai sát cánh với các bạn'", Brian nhớ lại. Ngay sau đó, phân mục chính /r/science cũng tắt đi. Tiếp theo, /r/AskReddit, subreddit phổ biến nhất trên trang web cũng tắt. "Sau đó, tình hình trở nên giống như việc ném tuyết lẫn nhau, như thể đây là việc thú vị để mọi người cùng thực hiện vậy". Một chuỗi đồng loạt tắt trạng thái của hơn 300 phân mục trong top subreddit nối theo sau và một cuộc nổi loạn toàn diện – sớm được biết với tên gọi là #RedditRevolt (cuộc nổi loạn Reddit), sau đó là "AMAgeddon" – đã diễn ra.

Lưu lượng của Reddit đã bị hủy hoại bởi chính những người kiểm duyệt của nó.

Trong những ngày sau đó, cả những mặt tốt lẫn xấu nhất của Reddit đều được phơi bày. Giám đốc điều hành mới nhậm chức của Reddit, Ellen Pao, đã nhanh chóng xin lỗi, nhận ra những lời than trách bị phớt lờ của những người kiểm duyệt trang web:

Chúng tôi có lỗi với mọi người. Không chỉ vào ngày 2 tháng 7, mà còn trong suốt những năm qua. Chúng tôi đã không làm tốt việc giao tiếp, và chúng tôi đã khiến cho những người kiểm duyệt và cộng đồng bị bất ngờ với những thay đổi lớn. Chúng tôi đã xin lỗi và hứa với các bạn, những người kiểm duyệt và cộng đồng, trong nhiều năm, nhưng rồi cũng nhiều lần chúng tôi chưa thực hiện được những cam kết của mình. Khi các bạn phản hồi hoặc gửi yêu cầu, chúng tôi không phải lúc nào cũng hồi đáp lại. Các mod và cả cộng đồng đã mất niềm tin vào tôi và chúng tôi, các quản trị viên của Reddit.

Trớ trêu thay, lời xin lỗi của Pao bị phá ngang bởi logic dân chủ trên trang chủ của chính Reddit: bài đăng của cô ấy đã bị "bầu

chọn không đồng tình" (downvote) hơn 3.000 lần, khiến người dùng khó có thể tìm thấy nó. Đồng thời, lời xin lỗi của cô cũng đã biến mất, một bản kiến nghị trên trang Change.org kêu gọi Pao từ chức bắt đầu bùng nổ khắp trang web, nhanh chóng thu thập được hơn 200.000 chữ ký. Bản kiến nghị đề cập đến "những lời hứa sáo rỗng dành cho người kiểm duyệt", nhưng nó cũng tấn công Pao vì một điều khác nữa: "Thời đại kiểm duyệt mới của Reddit".

Việc sa thải Taylor hóa ra đã mang đến những căng thẳng sục sôi trong cộng đồng Reddit. Vào những tháng trước khi cuộc nổi loạn xảy ra, Pao đã cố gắng tạo ra các quy tắc mới để tắt nội dung công kích và lời nói căm thù trên trang web. Có thể thấy trước rằng điều này đã đụng chạm đến một số đặc tính đặc thù của những người tự do không bị pháp luật kiểm soát của Reddit. Nhiều người nghi ngờ rằng những nỗ lực của cô không phải đến từ một khoảnh khắc của sự thức tỉnh đạo đức mà đúng hơn nó là một cách để dọn sạch trang web, từ đó nó có thể dễ dàng tạo ra doanh thu nhờ các nhà quảng cáo (một trong những sự mỉa mai lớn giữa thời đại của chúng ta đó là công ty mẹ của cộng đồng trực tuyến này là Condé Nast).

Bài phát biểu mà Pao đang nhắm đến khá cực đoan. Cô đang tìm cách cấm hành động "trả thù tình (revenge porn), một dạng lạm dụng trực tuyến chủ yếu nhắm vào phụ nữ, và các phân mục subreddit như /r/transfag, một diễn đàn độc hại chế giễu và tấn công người chuyển giới; hay /r/shitniggerssay, một trong nhiều bài đăng về phân biệt chủng tộc và thuyết ưu thế của người da trắng trên trang web; và /r/fatpeoplehate, có hơn 5.000 người đăng ký tại thời điểm nó bị đóng cửa. Lệnh cấm được đưa ra như là một chính sách chống quấy rối, và hướng đến những người kiểm duyệt không kiểm soát cộng đồng của chính họ một cách hiệu quả: "Chúng tôi sẽ cấm các phân mục cho phép cộng đồng sử dụng subreddit làm nền tảng để quấy rối cá nhân khi người kiểm duyệt không chịu làm điều đó".

Những người dùng mà Pao tìm cách khiến họ im lặng chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong cộng đồng tổng thể; nhà đồng sáng lập Reddit, Steve Huffman ước tính họ nằm trong số "0,2% độc hại" của Reddit, gây ô nhiễm không gian cho tất cả mọi người khác.

Nhưng một con số người dùng Reddit nhiều hơn 0,2% rất nhiều lần đã chống lại Ellen Pao. Các phản ứng gay gắt chống lại lệnh cấm không chỉ nói về các vấn đề trong tầm tay mà còn trở thành một tuyên bố phản kháng lớn chống lại các áp đặt văn hóa của Reddit lên cộng đồng của nó. Trong một không gian nơi mà những giá trị quyền lực mới – như sự cởi mở và tự do – được trân trọng sâu sắc, thì quyền lực cũ *bức chế* dù hợp lý đến đâu cũng luôn luôn gặp khó khăn. Tuy nhiên, cũng có những chiều hướng khác xảy ra. Cảm nhận động lực giới cũng dễ dàng khi vận hành ở một nền tảng mà người dùng chủ yếu là nam giới.

Pao không phải là một lính mới tò te. Cô vốn nổi tiếng với vụ kiện người chủ cũ của mình, công ty đầu tư mạo hiểm blue-chip Kleiner Perkins, về việc phân biệt đối xử dựa trên giới tính. Ngôn ngữ của bản kiến nghị trên Change.org có một chút gợi ý về việc ghét phụ nữ: nó đòi đưa vụ kiện ra tòa và nhắc đến Pao là "một cá nhân có sức lôi kéo người khác, người sẽ theo vụ kiện cho đến cùng". Và trong những ngày tiếp theo, Pao phải chịu sự quấy rối trực tuyến mà cô đã tìm cách cấm trên nền tảng này, bao gồm cả các mối đe dọa giết chóc từ những người dùng của Reddit và các cuộc tấn công cá nhân đồi bại, một số người trong số họ đã tấn công về hướng tình dục và chủng tộc.

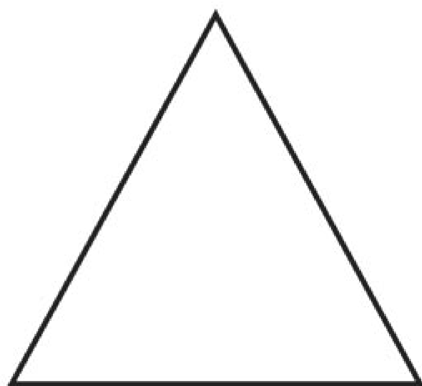
Vào ngày 10 tháng 7, một tuần sau khi AMAgeddon bắt đầu, và giữa những mối lo ngại đang dâng trào rằng người dùng Reddit bắt đầu ồ ạt rời bỏ để chuyển sang sử dụng các dịch vụ khác (động thái mà Reddit đã được hưởng lợi khi trang web đối thủ của nó, Digg, cũng trải qua một cuộc từ bỏ hàng loạt bởi người dùng trong năm 2010), Pao đã từ chức. Một cuộc nổi loạn của người dùng đã lật đổ giới lãnh đạo của một nền tảng Internet lớn, và Huffman, nhà đồng sáng lập Reddit, được kêu gọi quay trở lại làm CEO để cứu lấy một cộng đồng quyền lực mới trong khủng hoảng.

THẾ THÌ AI LÀM VIỆC GÌ? HIỂU CẤU TRÚC CỦA MỘT CỘNG ĐỒNG QUYỀN LỰC MỚI

Làm sao lại ra nông nỗi này? Và những khó khăn của Reddit có thể dạy cho chúng ta biết điều gì về cách xây dựng và duy trì một cộng đồng quyền lực mới hiệu quả, vượt ra ngoài cả giai đoạn đỉnh cao ban đầu của nó?

Bất kỳ một cộng đồng quyền lực mới nào cũng có ba nhân tố chính: *những người tham gia, lực lượng siêu tham gia* và *chủ sở hữu* hoặc *người quản lý nền tảng*. Hãy nghĩ về chúng như thể ba góc của một tam giác.

CHỦ SỞ HỮU/NGƯỜI QUẢN LÝ NỀN TẢNG



LỰC LƯỢNG SIÊU THAM GIA

NHỮNG NGƯỜI THAM GIA

Chủ sở hữu nền tảng hoặc **người quản lý nền tảng** : Công ty Reddit Inc. là chủ sở hữu nền tảng cho Reddit. Nó thiết lập các quy tắc phổ quát. Nó nắm giữ sở hữu trí tuệ (IP) của thương hiệu và bỏ túi doanh thu từ quảng cáo. Victoria Taylor đã làm việc cho Reddit Inc. Lấy một số ví dụ khác, chủ sở hữu nền tảng của Airbnb là Airbnb Inc. Chủ sở hữu của Facebook là Facebook Inc. (và trên thực tế chính là Mark Zuckerberg, người vẫn giữ quyền kiểm soát của công ty). Tương tự như vậy, Wikipedia, có thể tạo ra cảm giác "không có chủ sở hữu" đối với người dùng của mình, trên thực tế lại được quản lý và kiểm soát bởi một ban có quyền thay đổi cơ bản cấu trúc thượng tầng và các quy tắc của nó, điều mà người biên tập và người dùng tình nguyện không thể làm. Chủ sở hữu nền tảng có khả năng kiểm soát, hoặc ít nhất là gây ảnh hưởng đáng kể. Người này được phép tham gia vào nền tảng, tham gia vào việc quản trị và quyết định của nó; phân phối giá trị; và ngay cả quyết định phát triển hay đóng cửa nền tảng này.

Một số cộng đồng quyền lực mới không có bất kỳ cá nhân hoặc

tổ chức nào đáp ứng được định nghĩa về chủ sở hữu này. Thay vào đó, những cộng đồng đó có thứ mà chúng ta gọi là *những người quản lý nền tảng,* những người đóng vai trò lãnh đạo dễ nhận biết nhưng đôi khi không chính thức, cho phép họ truyền tải năng lượng của cộng đồng rộng lớn hơn, tạo ra các quy tắc hoặc tiêu chuẩn, và định nghĩa cấu trúc của nền tảng. Ngay cả những mô hình phi tập trung triệt để nhất, như mô hình tiền ảo Bitcoin, đã nhận thấy những yếu tố như vậy xuất hiện. Mặc dù bất cứ ai cũng có thể tự do lấy mã nguồn của Bitcoin, điều chỉnh nó, và tạo ra một giao thức mới để người khác làm theo, nhưng chỉ một số ít người có khả năng "gửi" mã nguồn cho cơ sở mã nguồn Bitcoin. Số ít người này đóng vai trò quản lý trong định hướng về công nghệ.

Một chức năng tương tự được điều hành bởi những kẻ đứng đầu mạng lưới khủng bố phi tập trung như Al-Qaeda – những người lãnh đạo hàng đầu của nó không nhất thiết phải chỉ đạo các hoạt động của từng chi bộ đơn lẻ, mà chúng có khả năng thiết lập các quy tắc, tiêu chuẩn (như các điều luật hiện tại), và hướng đi chung của mạng lưới, ngay cả khi chúng không thể được gọi là "những người chủ sở hữu" thiên tài.

Lực lượng siêu tham gia: Năng lượng của một cộng đồng quyền lực mới được chèo lái bởi lực lượng siêu tham gia, những người đóng góp tích cực nhất cho nền tảng này, và thường là những người tạo ra các tài sản cốt lõi giúp tăng quyền lực cho nền tảng và tạo ra giá trị của nó. Trong trường hợp của Reddit, lực lượng siêu tham gia là những người kiểm duyệt, những người như Brian và Courtnie, những người đã định hình nhiều nội dung và cuộc trò chuyện trên nền tảng của hãng, và đóng góp vào sự phát triển các tiêu chuẩn của cộng đồng. Đối với Airbnb, lực lượng siêu tham gia là những người chủ nhà, những người giới thiệu trực tuyến các căn hộ của họ trên nền tảng. Lực lượng siêu tham gia của Uber là những tài xế. Đối với Wikipedia, lực lượng siêu tham gia là những người biên tập, những người tạo ra và cải thiện nội dung của nó.

Là người dùng liên đới nhiều nhất và là những người đóng góp nhiều nhất, cũng là những người thường mất đi nhiều thứ nhất, lực lượng siêu tham gia là một trong những tiếng nói có

sức ảnh hưởng nhất trong cộng đồng quyền lực mới.

Những người tham gia: Cuối cùng, đây là những người "tham gia" vào một nền tảng quyền lực mới và có xu hướng hình thành nên đại đa số người dùng của nền tảng đó. Đối với Reddit thì họ là những người đọc, người bình chọn và người chia sẻ nội dung. Đối với Airbnb thì đó là khách. Đối với Facebook, đó là bất kỳ ai có một tài khoản cá nhân trên trang web này. Đối với Uber, nó là những người đi xe. Theo các điều khoản của mức độ tham gia, người tham gia thường tham gia bằng việc tiêu thụ, chia sẻ, thích ứng, liên kết và tài trợ, chứ không phải bằng cách hình thành tài sản hoặc đóng vai trò tổ chức theo cách mà lực lượng siêu tham gia thực hiện.

Thách thức to lớn của cộng đồng quyền lực mới chính là phải cân nhắc nhu cầu của ba nhóm khác nhau, và điều này có thể dễ dàng dẫn tới xung đột.

"Cuộc nổi dậy Reddit" là kết quả của một sự thất bại đáng chỉ trích của việc cân bằng trong cộng đồng Reddit. Reddit Inc. đã đầu tư quá hạn chế vào lực lượng siêu tham gia của mình suốt nhiều năm trước khi cuộc nổi dậy diễn ra, chính điều đó đã gieo mầm cho các sự kiện vào mùa hè năm đó. Khi Reddit giới thiệu các nhóm tự kiểm duyệt trong năm 2008, nó gây ra một làn sóng lớn cho cơ quan đã trở thành huyết mạch của nền tảng này. Brian nhớ lại lý do tại sao anh lựa chọn trở thành người điều hành tình nguyện khi trang web giới thiệu với họ rằng: "Bạn sẽ xây dựng một cộng đồng. Bạn sẽ xây dựng một cấu trúc chính sách giữ cho nền tảng phát triển mạnh mẽ, giúp nó hoạt động tốt. Đó là lý do tại sao Reddit lại thành công. Bạn cảm thấy giống như bạn đang sở hữu nó". Nhưng trong quá trình trao quyền cho những người kiểm duyệt của mình, Reddit cũng cho phép họ tạo ra những sân chơi của riêng họ, một số trong số đó trở nên to lớn hơn hầu hết các trang web chỉ mang một mục đích duy nhất, với hàng trăm trong số hàng nghìn hoặc hàng triệu người dùng trong một phân mục subreddit riêng lẻ. Những phe phái này có tiềm năng thách thức nền tảng từ bên trong.

Courtnie nói về danh tính của mình với tư cách là một người trong lực lượng siêu tham gia như thế này: "Reddit là trung tâm

cộng đồng của tôi, đó là YMCA(6)của tôi”. Những người kiểm duyệt, như Courtnie hoặc Brian, không đòi hỏi tiền bạc hoặc được ghi danh, mà họ muốn được cung cấp các công cụ để thực hiện công việc tốt hơn, và được đối xử với sự tôn trọng từ phía ban quản lý. Họ yêu cầu những thứ đơn giản, chẳng hạn như cập nhật “modmail” (hộp thư cho mod) của họ, công cụ nhắn tin nội bộ mà những người kiểm duyệt sử dụng để quản lý nhóm của họ. Trong nhiều năm, những yêu cầu đó phần lớn đều không được nền tảng của họ quan tâm, vì thế mối quan hệ giữa Reddit Inc. và những người tham gia của nó dần trở nên xấu đi.

(6) YMCA: Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc giáo.

Căng thẳng giữa Reddit Inc. và những người kiểm duyệt chính là cơ sở cho Pao nỗ lực cấm đoán các hành vi mang tính công kích nhất khỏi trang web. Và #RedditRevolt chính là bước ngoặt khiến cho mọi chuyện thay đổi. Nền tảng này đang chiến đấu với người dùng và người kiểm duyệt của nó. Những người kiểm duyệt đã chặn người dùng. Người dùng có mâu thuẫn với nhau. Mọi thứ như là một mớ bòng bong.

Câu chuyện của Reddit là một phiên bản đầy kịch tính về những căng thẳng mà cộng đồng quyền lực mới phải kiểm soát hàng ngày. Nhu cầu của những người chủ sở hữu nền tảng, lực lượng siêu tham gia và người tham gia thường không được sắp xếp cân đối, đôi khi xung đột trực tiếp với nhau. Hãy nghĩ tới Twitter, trang này đã được thử thách vì lực lượng siêu tham gia (những người dùng siêu tiềm năng chiếm ưu thế trong nền tảng) yêu thích tính năng và văn hóa kỳ quặc của nó, trong khi những phẩm chất tương tự như thế lại ngăn chặn sự phát triển giữa một thị trường lớn hơn của những người tham gia hàng ngày, mà phần lớn họ thấy Twitter ồn ào, dễ nhầm lẫn và thô tục.

Để đào sâu khai thác những động lực này, hãy chuyển sang những cách thức tương phản mạnh mẽ mà Uber và Lyft – hai ứng dụng chia sẻ phương tiện di chuyển với cách kinh doanh rất giống nhau – đang quản lý các cộng đồng quyền lực mới của họ. Việc đặt hai hãng này cạnh nhau cho chúng ta biết rất nhiều về cách kết nối giữa các nền tảng, lực lượng siêu tham gia, và

người tham gia, cùng các yếu tố có thể mang chúng lại gần nhau hơn, hoặc đẩy chúng xa nhau hơn.

TỔ CHỨC BIỂU TÌNH VÀ TỔ CHỨC DÃ NGOẠI: SỰ KHÁC BIỆT LỚN GIỮA UBER VÀ LYFT

Trận chiến giữa Uber và Lyft đã trở thành trận chiến giữa Coke và Pepsi của nền kinh tế quyền lực mới. Cả hai công ty đang cùng theo đuổi những tài xế xe và người đi xe. Chúng tồn tại trong một cuộc cạnh tranh khốc liệt và không mấy thân thiện, Uber đang dẫn trước khá xa, mở rộng quy mô nhanh hơn và mở rộng trên toàn cầu, dẫn đến việc được định giá gấp 10 lần Lyft, nhưng Lyft đang đặt ra một mối đe dọa thực sự tại một số thị trường lớn nhất của Uber.

Chức năng của hai nền tảng này rất giống nhau. Người dùng Uber cảm thấy hoàn toàn thoải mái với ứng dụng Lyft và ngược lại. Nhưng ngay từ đầu, Uber và Lyft đã định vị chính mình rất khác nhau. Uber được giới thiệu là "tài xế riêng của mọi người" – bạn hoàn toàn có thể nhảy bổ vào băng ghế sau của chiếc xe hơi loáng bóng cho một chuyến đi. Lyft xuất hiện như "người bạn của bạn cùng với một chiếc xe hơi" với hình ảnh một bộ ria mép màu hồng khổng lồ đặt ngay ngắn trên ga lăng tản nhiệt, người đi xe nhảy vào ngồi ở ghế trước và đấm tay với tài xế để thay cho lời chào.

Theo thời gian, Lyft hầu hết đã bỏ qua những bộ ria mép và cách chào kiểu nắm đấm, nhưng vẫn định vị mình khi cố gắng tiến gần hơn đến tài xế và những người đi xe. Uber được định danh do sự xa cách của nó – với văn hóa "anh em" khốc liệt đã tạo ra một mối quan hệ độc hại với những người ủy thác chính của nó và dẫn đến sự suy sụp của người sáng lập kiêm CEO Travis Kalanick. Một bình luận điển hình từ Kalanick, dự đoán về những chiếc xe không người lái, đã tóm tắt lại thái độ của công ty, tính giá cho các tài xế của nó nhiều hơn một chút so với trung tâm chi phí (cost center): "Lý do Uber có thể có giá đắt là vì bạn không chỉ trả tiền cho chiếc xe, mà bạn còn phải trả tiền cho cả người khác trong xe". Tuy nhiên, câu chuyện Uber thì sâu sắc hơn nhiều so với những thất bại cá nhân của Kalanick. Thứ văn hóa mà ông cho phép và giới thiệu đã định hình nên công ty.

Để thấy được các phương pháp tiếp cận này trong thực tế, chúng ta hãy xem xét các cách mà hai nền tảng áp dụng trong việc cắt giảm cước phí vào đầu năm 2016, một quyết định mang lại cho người đi xe giá cước rẻ hơn nhưng lại gây áp lực hơn đến những tài xế.

Cách cắt giảm cước phí và chi phối các tài xế

Tất cả bắt đầu khi Uber đột nhiên thông báo rằng nó dự định cắt giảm cước phí của mình ở 80 thành phố trên khắp nước Mỹ, bất cứ thành phố nào, trong khoảng từ 10 đến hơn 20%. Đây là tin mừng cho người đi xe, nhưng không phải cho tài xế.

Như Harry Campbell, người điều hành trang blog nổi tiếng *The Rideshare Guy* quan sát thấy rằng: "Theo đúng phong cách của Uber, họ đã đưa ra thông báo sau giờ làm việc vào ngày thứ Sáu và thậm chí không gửi e-mail cho các tài xế về chuyện đó". Uber biết rõ nhất, nên Uber đặt ra những quy tắc mới. Lập luận của hãng này là việc cắt giảm là một biện pháp quan trọng trong việc thúc đẩy nhu cầu đi xe trong những tháng mùa đông dài. Hãng tuyên bố rằng, theo thống kê, người lái xe sẽ kiếm được nhiều hơn do nhu cầu tăng lên. Tất nhiên, logic này không thể ngay lập tức có sức hút đối với những tài xế từng nhận được 43,67 đô-la cho việc chở khách đến sân bay LaGuardia từ Manhattan và bây giờ sẽ chỉ nhận được 37,12 đô-la.

Uber đã sử dụng một cách tiếp cận quyền lực cũ kinh điển: quyết định thông qua sắc luật, đưa xuống cho các tài xế mà không cần lời cảnh báo hoặc tham vấn nào, được truyền tải với một buổi hội thảo mà trong đó họ có thể hiểu rõ hơn về lợi nhuận cao nhất của họ. Trên toàn đất nước, phản ứng từ các tài xế diễn ra dưới nhiều hình thức, bao gồm các cuộc đình công, phản đối và đe dọa tẩy chay.

Lyft, sau khi cân nhắc phản ứng với việc cắt giảm giá của Uber, đã đưa ra một quyết định. Khi Uber thực hiện những việc cắt giảm tương tự như trong quá khứ thì Lyft lại không làm như thế, mà nó đã đánh cược cả doanh nghiệp của mình. Đối với tất cả những lời chào bằng cú đấm tay mới xuất hiện trên thế giới, giá cả là yếu tố quyết định cuộc chơi. Như giám đốc điều hành John Zimmer đã viết trong một thông điệp cho các tài xế rằng:

“Ngay cả với dịch vụ tốt hơn [của chúng ta], những hành khách trước tiên sẽ lựa chọn dịch vụ có giá rẻ hơn”. Vì vậy, Lyft cũng quyết định cắt giảm giá cước, nhưng cũng quan tâm đến cộng đồng tài xế của họ nhằm giúp hướng dẫn quá trình diễn ra như thế nào. Tập hợp một đội ngũ tài xế đông đảo ở San Francisco, Lyft đã có thể tạo ra một loạt các sáng kiến nhằm giảm thiểu việc cắt giảm chi phí. Có một ý tưởng là tăng phí giới thiệu cho các tài xế tìm được hành khách mới. Một ý tưởng khác là rửa xe miễn phí. Ý tưởng thứ ba là khuyến khích các buổi gặp mặt thường xuyên cho các tài xế do Lyft tài trợ, bởi vì “những mối quan hệ mà các bạn tạo ra với nhau cũng giúp củng cố cộng đồng của chúng ta”. Cùng lúc đó, trong khi các tài xế của Uber đang quay lưng lại với nền tảng để tổ chức biểu tình, thì Lyft lại giúp tài xế của mình tổ chức những buổi dã ngoại.

Mỗi một sáng kiến mới đều được hiển thị đầy vinh dự trên trang blog của Lyft, và mỗi tài xế đều được ghi nhận cho mỗi ý tưởng, cùng với lời chứng thực từ*người đi xe* của Lyft, tán thưởng cho những tài xế của Lyft vì là những con người tuyệt vời. Như @rounditrosie đã viết: “Tôi yêu các tài xế @Lyft bởi vì họ là những nghệ sĩ, thợ làm bánh, sinh viên y khoa, người về hưu và là những người tuyệt vời nhất ở Los Angeles. #ThankYourLyftDriver (#CamOnCacTaiXeLyft)”. Trong khi một số bình luận này có thể khiến mọi người cảm thấy giống như một viên thuốc đắng được phủ đường bên ngoài, nó lại phát huy hiệu quả vì sự khéo léo của Lyft chứng minh một cách liên tục các giá trị quyền lực mới. Những người chủ sở hữu nền tảng minh bạch và cởi mở với lực lượng siêu tham gia về thách thức tài chính mà họ phải đối mặt. Họ nhìn vào mạng lưới của họ, chứ không chỉ đơn thuần là những người quản lý cấp cao của họ, để tìm ra giải pháp. Họ tạo ra các cấu trúc để đem cả ba góc của tam giác quyền lực mới liên kết lại trong việc đối mặt với thách thức, với những lời khích lệ cho các tài xế của họ và chiến dịch hashtag cho hành khách của họ.

Tuyển dụng và sự khích lệ

“Rideshare Guy” Harry Campbell là tài xế chạy cho cả Uber và Lyft. Anh giải thích với chúng tôi rằng có sự khác biệt rõ rệt trong cách quản lý tài xế của Uber và Lyft.

Đối với cả hai công ty, thủ tục đăng ký để trở thành tài xế rất dễ dàng và được mời chào trên toàn mạng lưới của họ. (So với lời hứa "đăng ký chỉ mất chưa tới 4 phút" với hai năm nghiên cứu sâu "kiến thức" cần thiết để trở thành tài xế taxi London – một lời nhắc nhở mạnh mẽ cho quan niệm về tính chuyên môn của chúng ta đang thay đổi trong thế giới quyền lực mới). Tuy nhiên, giữa tất cả sự giống nhau đó, các công ty vẫn có một cách tiếp cận khác nhau để tuyển dụng. Như Campbell nói với chúng tôi: "Là một tài xế Lyft mới, bạn thực sự phải gặp một người cố vấn, đó phải là một người lái xe giàu kinh nghiệm, và họ sẽ chỉ cho bạn thấy những khó khăn, kiểm tra tại chỗ trên xe của bạn, đảm bảo rằng về cơ bản bạn là một tài xế Lyft tốt, và cho bạn thực hiện một bài kiểm tra nhanh, lái xe vòng quanh khu phố". Đối với Uber, không có thủ tục nhằm giúp các tài xế mới trở thành một phần của công ty. "Tất cả đều được thực hiện bằng cách liên lạc qua email, vì vậy bạn có thể tưởng tượng rằng rất nhiều tài xế Uber mới thực sự cảm thấy như họ đang bị lạc lõng. Họ không có sự tương tác với các tài xế khác, họ không có tương tác với hành khách, họ không có tương tác với một người thật ngay tại công ty mình. Họ cảm thấy họ phải tự mình tìm hiểu hết những thứ này. Họ không có đồng nghiệp để trò chuyện, bởi vì xe của họ cũng chính là văn phòng của họ. Tôi nghĩ đó là cảm giác bạn cảm nhận được ngay từ lúc khởi đầu, đây là điều mà Lyft thật sự để tâm đến".

Campbell giải thích rằng Uber có vẻ nỗ lực hết sức để giữ một khoảng cách giữa chính nó với những kinh nghiệm của các tài xế: "Uber thực sự có chính sách không cho phép nhân viên của mình làm tài xế Uber, trong khi Lyft gần như ngược lại. Họ khuyến khích nhân viên của mình trở thành tài xế".

Lyft cũng cố gắng thể hiện sự quan tâm của mình bằng cách khuyến khích các tài xế. Lyft luôn tạo cơ hội để người đi xe đưa tiền tip cho tài xế; Uber chỉ mới giới thiệu tính năng này vào năm 2017 dưới áp lực từ các tài xế và khi bị bủa vây bởi khủng hoảng. Lyft cũng có một cách khác để thưởng cho những tài xế cam kết nhất của họ: giảm tiền hoa hồng của Lyft dựa trên số giờ tài xế chạy. Người tích cực nhất, đạt được 50 giờ chạy trong một tuần "về cơ bản sẽ nhận lại toàn bộ tiền hoa hồng của bạn". Với Uber thì không có chuyện đó.

Những điểm khác nhau này đã thực sự ảnh hưởng đến các tài xế – những người mà theo Campbell, là những người phần lớn thích lái xe cho Lyft – cũng như tạo ra một hiệu ứng thú vị về mối quan hệ giữa tài xế và hành khách. “Một trong những điều mà tài xế xe Uber phàn nàn, có phần bỡn cợt với nhau, là khi bạn đến đón một hành khách Uber, họ sẽ để bạn chờ dài cổ... Nó hoàn toàn đi ngược lại với khẩu hiệu của Uber. ‘Bạn sẽ bắt tài xế riêng của bạn chờ đợi?’. ‘Vâng. Có lẽ thế’. ‘Bạn sẽ để bạn của bạn ngồi trong xe chờ bạn chứ?’. ‘Có lẽ không’”.

Sức mạnh của “văn hóa nền tảng”

Tổng hợp các mối quan hệ giữa nền tảng, lực lượng siêu tham gia và những người tham gia tạo nên điều mà “guru” Arun Sundararajan của nền kinh tế chia sẻ gọi là “văn hóa nền tảng”, “những quy chuẩn, giá trị và khả năng được chia sẻ giữa các nhà cung cấp”. Ông xem điều này tương tự như văn hóa doanh nghiệp, nhưng “không có cơ quan chỉ thị hoặc các hệ thống xã hội đồng định vị mà các công ty truyền thống có thể tận dụng để quản lý nhân viên của họ”.

Câu chuyện của Lyft cho thấy một số chiến thuật và triết lý quan trọng trong việc tạo ra một văn hóa nền tảng tích cực. Nó tuyển dụng người tham gia vào mạng lưới của mình với vai trò như là những đồng minh, hoặc ít nhất cũng mang những tín hiệu theo hướng này. Nó tiếp cận thế giới với khuôn mặt con người, chứ không chỉ là một logic thuật toán. Nó đang tìm ra các cách để sắp xếp việc chi trả và các ưu đãi khác với cảm giác lịch sự và công bằng. Nó đầu tư vào việc tiếp cận với những người trong mạng lưới của mình để hiểu rõ hơn về những thách thức và thực tế của họ.

Rất có thể, cuộc chiến giữa Lyft và Uber sẽ được giải quyết bằng logic tàn bạo về giá cả và sự tiện lợi. Nếu phải mất ba phút để Uber tìm tài xế thích hợp cho hành khách, và phải mất tám phút cho Lyft tìm kiếm, thì người hành khách mong muốn về nhà, còn người tài xế mong muốn kiếm tiền, sẽ không dễ dàng bị ảnh hưởng bởi những vấn đề nhạy cảm về văn hóa và việc hòa nhập. Nhưng nếu khoảng cách đó gần lại, mọi thứ có thể bắt đầu trông rất khác nhau.

Cũng có một cơ hội lớn hơn nếu một trong hai nền tảng bắt đầu làm nhiều hơn để thực sự mang lại lợi ích cho các tài xế của nó. Dưới nỗ lực đưa ra hình ảnh của Evil Empire, Uber đang khám phá một loạt các sáng kiến để làm dịu thỏa thuận cho các tài xế, bao gồm cả việc đem lại công bằng cho họ trong công ty.

Người đồng sáng lập Lyft, John Zimmer đang hăng say dự đoán về cuộc chiến sắp tới. Nếu sản phẩm của Lyft có thể bắt đầu đối chọi được với Uber, như họ đang thực hiện ở các thành phố lớn như San Francisco, nơi họ nắm giữ gần một nửa thị trường, thì văn hóa doanh nghiệp chính là điểm tạo nên sự khác biệt to lớn. Lợi thế lớn nhất của ông có thể là những tài xế của Lyft. Trong một cuộc khảo sát năm 2017 do Campbell thực hiện, hơn 75% tài xế lái xe của Lyft cho biết họ hài lòng với trải nghiệm của họ, tuy nhiên không tới một nửa tài xế của Uber cảm thấy như vậy.

BÊN TRONG TAM GIÁC: CÁC GIẢI PHÁP KHẢ THI CHO CÁC CỘNG ĐỒNG QUYỀN LỰC MỚI

Cuộc chiến giữa Uber và Lyft là một câu chuyện về các giải pháp khả thi. Mức độ trung gian và giá trị dành cho người tham gia bao nhiêu là đủ? Làm thế nào để ghi nhận và trao thưởng cho lực lượng siêu tham gia, và làm cách nào để tạo ra các vòng lặp phản hồi nhằm lôi kéo họ quay trở lại?

Bất cứ ai muốn hiểu được các động lực của một cộng đồng quyền lực mới – hoặc kiến tạo nên một cộng đồng như vậy cho chính họ – đều cần phải vật lộn với những câu hỏi then chốt này.

Ai nhận phần thưởng và ai "chi trả"?

Những ưu đãi và phần thưởng trong các nền tảng quyền lực mới định hình nên việc liệu sẽ có người tham gia hay không và việc tham gia sẽ diễn ra như thế nào. Uber và Lyft thu hút người đi xe với giá thấp và thời gian đón khách nhanh. Họ thu hút tài xế bằng lưu lượng nhu cầu và giá cả tăng đột biến. Tuy nhiên, hai động lực này không phải lúc nào cũng đồng nhất với nhau. Ví dụ, khi trời mưa, thị trường sẽ có sự thay đổi; trong trường hợp này một ông bố của hai đứa trẻ đang ướt đẫm nước mưa buộc phải trả gấp ba lần so với mức giá bình thường để đưa hai

đứa con đang quấy khóc về nhà (và ông ta sẽ căm ghét cái nền tảng này suốt từng dặm đường về nhà), trong khi đó người tài xế vui vẻ và khô ráo chỉ làm việc vài giờ buổi sáng. Nền tảng này phải quyết định làm cách nào để cân bằng các ưu đãi cạnh tranh này.

Lấy một ví dụ khác, chương trình đối tác của YouTube chia sẻ 55% doanh thu quảng cáo từ một video với những người sáng tạo ra kênh của nó. Điều này đã tạo ra một số lượng rất nhỏ các nhà sản xuất video trẻ trở nên giàu có, và tạo ra những ưu đãi và lòng trung thành (và ước mơ trở thành ngôi sao) cho một hàng dài phía sau – lực lượng siêu tham gia trên nền tảng này. Và cam kết lâu dài của Etsy – không bao giờ chiếm hơn 3,5% doanh thu được đưa ra bởi người bán – là một lời hứa cho việc quản lý và thu hút những người tham gia.

Có thể sẽ khó khăn khi tìm ra những phần thưởng phù hợp để thúc đẩy một cộng đồng quyền lực mới. Đôi khi một sự khích lệ về tài chính sẽ đem lại kết quả tốt đẹp. Cũng có khi việc đem đến cho người tham gia cảm giác là một phần của thứ gì đó quan trọng sẽ mang lại kết quả to lớn hơn là dùng tiền. Thông thường thì bạn cần sự cân bằng hợp lý cả hai yếu tố trên. Ví dụ, nền tảng Yelp ban đầu đã cố gắng trả tiền cho những người đánh giá và thấy rằng điều đó tạo ra một sự trung thành yếu ớt và vẻ năng động mang tính giao dịch, thay vì vậy họ đã thực hiện một chiến lược cộng đồng tình nguyện.

Meetup.com lại có trải nghiệm ngược lại. Mạng lưới của họ cho phép bất cứ ai, ở bất cứ đâu cũng có thể tổ chức các cuộc họp trực tiếp với những người khác trong khu phố của họ, làm bất cứ điều gì từ việc thực hành tiếng Pháp cho tới việc nói chuyện về việc chung sống với bệnh tiểu đường. Khi Meetup bắt đầu, mọi người đều được tạo nhóm và đăng hàng ngàn sự kiện miễn phí. Nhưng điều mà Scott Heiferman, người sáng lập của Meetup, ngay lập tức nhận ra đó là những người tổ chức của các nhóm miễn phí này ít có khuynh hướng thực hiện trách nhiệm của họ một cách nghiêm túc, và đôi khi thậm chí còn không hiện diện tại các sự kiện mà họ tổ chức nếu họ không phải cam kết về tài chính khi quyết định tổ chức chương trình. Vì vậy, bây giờ mô hình kinh doanh cơ bản của Meetup có tính một khoản

phí vừa phải (10 – 15 đô-la mỗi tháng) với lực lượng siêu tham gia khi muốn quản lý một nhóm. Đó chính là sự thành công của nền tảng này.

Cho dù có dùng đến tiền hay không thì nhiệm vụ quan trọng ở đây vẫn là tạo ra những ưu đãi, không những không được đối xử với những người tham gia như là hàng hóa mà còn phải củng cố các tiêu chuẩn cộng đồng. Nền tảng gây quỹ cộng đồng đột phá đầu tiên, Kickstarter, đã nhận ra điều này từ rất sớm. Những nền tảng đang thực hiện các chiến dịch này được khuyến khích thưởng cho "người ủng hộ" theo những cách sáng tạo, hào phóng (như quyền tiếp cận sâu với những người sáng tạo của chiến dịch) mà không trực tiếp ảnh hưởng đến giá trị tiền tệ của những đóng góp của họ. Những nhà sáng lập của Kickstarter nhắc nhở cộng đồng của họ rằng: "Kickstarter không phải là cửa hàng".

Ai được công nhận và ai có địa vị?

Hệ thống công nhận xác thực công việc của những người tham gia hoặc lực lượng siêu tham gia có thể mang tính truyền động lực đáng kể. Hãy suy nghĩ về quyền lực của người dùng Twitter "được xác thực" với một dấu tích lớn bên cạnh tên của họ. Hoặc nghĩ tới chương trình "người bán hàng quyền lực" của eBay, chương trình này mang lại cả lợi ích thương mại hữu hình lẫn địa vị cộng đồng vô hình nhưng đáng kể.

Sự công nhận đôi khi mang hình thức là các biệt danh trực tuyến có vẻ tầm thường và vô nghĩa (giống như trường hợp danh hiệu được đánh giá cao của Snapchat), nhưng thậm chí những điều này vẫn có thể mang lại hiệu quả cao trong việc thúc đẩy sự tương tác. Trên Reddit, sự công nhận được trao bằng cách sử dụng "điểm karma", được hiển thị trên hồ sơ của mỗi người dùng dựa trên việc cộng đồng nhận thấy liên kết và nhận xét của họ hữu ích đến mức nào. Đối với người ngoài, những điểm số này có vẻ vô nghĩa, nhưng đối với nhiều người dùng Reddit, chúng là một phần của lý do to lớn giải thích việc tại sao họ cảm thấy mình có giá trị và tiếp tục quay trở lại. Các hệ thống thưởng vô hình được thiết kế tốt có thể mang lại ý nghĩa to lớn cho những cá nhân tham gia vào các hệ thống này.

Bí quyết là tạo dựng địa vị theo cách cảm thấy phù hợp với đặc tính của nền tảng; chương trình VIP của Uber dành cho những người đi xe trung thành nhất của nó phù hợp với chủ nghĩa tinh hoa của thương hiệu đó, nhưng đối với một số nền tảng thì việc tạo ra hệ thống phân cấp ảo có thể có cảm giác bất bình đẳng. Điều này đặc biệt đúng với loạt phong trào xã hội được điểu khiển theo hướng kỹ thuật số mới, nơi nguyên tắc bao gồm và tiếng nói bình đẳng sẽ xung đột với nỗ lực tôn sùng những người tham gia tích cực hoặc có giá trị nhất.

Điều gì tạo nên sự gắn kết?

Điểm chính trong mọi nền tảng quyền lực mới thành công là một vòng lặp phản hồi tuyệt vời. Tất cả chúng ta giờ đây đều gắn kết vào chúng. Từ các trò chơi nhiều người cùng chơi đến các trang web kiến nghị trực tuyến, các cơ chế phản hồi được thiết kế ổn định theo dõi tiến độ của chúng ta (và cả tiến độ của bạn bè chúng ta) và tạo nên sự hài lòng được nuôi dưỡng từ dopamine từng chút, từng chút một; sự hài lòng đó là cốt lõi của những trải nghiệm công nghệ người tiêu dùng hiện đại nhất. Hãy nghĩ về việc các lượt thích hoặc nhận xét về bài đăng trên Instagram của mọi người khiến họ muốn quay lại như thế nào. Và đây không phải chỉ là những điều đề cao cái tôi. Thực hiện chúng đúng cách, chúng có thể làm cho mọi người cảm nhận được sự kết nối với nhau và gắn kết với một điều gì đó to lớn hơn chính bản thân họ nữa.

Các vòng lặp phản hồi này có thể trở nên hấp dẫn hơn nếu có yếu tố thời gian hoặc mục tiêu tập thể khi thực hiện. Hãy nghĩ về mức độ cấp thiết của trải nghiệm huy động vốn từ cộng đồng, khi mà bạn thấy được việc góp 100 đô-la của mình đóng một vai trò nhất định trong việc đạt được mục tiêu 5.000 đô-la của dự án. Hoặc hãy nghĩ đến ứng dụng chạy bộ của Nike, trong đó chúng ta có thể thấy sự tiến bộ của chính mình và so sánh bản thân mình với bạn bè, đan xen mạnh mẽ giữa tính cộng tác và cạnh tranh.

Xây dựng lòng tin bằng cách nào?

Nhiều mạng lưới quyền lực mới sẽ đơn giản không vận hành được nếu không có *hệ thống danh tiếng* quản lý rủi ro và khuyến

khích hành vi cộng tác bên trong chúng. Mười năm trước, nếu bạn mô tả cho ai đó về mô hình cơ bản của Airbnb, bạn sẽ cho thuê ngôi nhà của mình cùng với tất cả đồ nội thất trong đó cho một người hoàn toàn xa lạ mà không cần gặp mặt nhau, họ sẽ cười nhạo bạn. Trong thực tế, công ty đầu tư mạo hiểm có tiếng Union Square Ventures đã có một vụ bỏ qua Airbnb khá nổi tiếng bởi vì các đối tác của nó là những người hoài nghi, khó tin tưởng lẫn nhau để làm điều này. Nhưng các hệ thống gây dựng danh tiếng và xây dựng niềm tin đã cho phép tất cả các loại mô hình quyền lực mới có vẻ xa vời bước vào thực tế cuộc sống.

Bằng cách cho phép khách và chủ nhà xếp hạng, đồng thời đưa ra các bài đánh giá chi tiết về nhau, và bằng cách giả định những rủi ro nhất định với tư cách chủ sở hữu nền tảng (điều bạn có thể nghĩ là "tập trung" các tính năng đáng tin, như bảo mật thanh toán và xác minh danh tính), các nền tảng như Airbnb đã được hiện thực hóa. Tuy nhiên, các hệ thống này được thiết kế chính xác đến đâu sẽ tạo nên tính hiệu quả của chúng đến đó. Airbnb nhận ra rằng vì sợ bị trả thù và những người viết đánh giá vụng về trên cộng đồng sẽ khiến bên còn lại đánh giá kém chân thật đi nhiều, nên năm 2015 họ đã thay đổi cách hoạt động của các đánh giá nhằm giúp họ đưa ra nhận xét cùng lúc, do đó đánh giá của chủ nhà về người khách sẽ không bị định hình bởi đánh giá tích cực hay tiêu cực của khách và ngược lại. Nhà nghiên cứu Tom Slee đã phát hiện ra rằng, trước sự thay đổi này, trên Airbnb, đại đa số các xếp hạng đều là 4,5 sao hoặc 5 sao: "Khi chúng ta đánh giá nhau, việc xếp hạng giống như một hành động lịch sự hơn là một sự phán xét. Cũng giống như việc tiền tip trong nhà hàng không phản ánh chất lượng của dịch vụ, nên việc xếp hạng 4,5 hoặc 5 sao là một việc trao đổi lịch sự, hơn là đánh giá hành vi của chủ nhà hoặc khách trọ". Đây là một xu hướng cũng được nhận thấy trên các nền tảng quyền lực mới, và bạn sẽ nhận ra nó thông qua các mối tương tác mà bạn có được với tài xế Uber khi anh ta nói với bạn rằng anh ta sẽ chấm cho bạn 5 sao khi bạn rời khỏi xe, với hy vọng rằng bạn sẽ cảm thấy mình nên có hành động mang tính đạo đức để đáp lại hành động đó.

Có một điều quan trọng khác cần phải nhớ rõ về vai trò của các hệ thống tin cậy và danh tiếng trong các mô hình quyền lực

mới: cách thức mà chúng gia cố cho sự thiên vị hoặc bất công hiện có. Ben Edelman và Michael Luca, đến từ trường Kinh doanh Harvard phát hiện ra rằng: "Những chủ nhà không phải là người da màu có thể tính phí cao hơn khoảng 12% so với chủ nhà người da màu" đối với những căn phòng tương đối giống nhau được đăng trên Airbnb, kiểm soát xếp hạng và các yếu tố khác. Nghiên cứu sâu hơn của Edelman, Luca và Dan Svirsky đã cho thấy sự kỳ thị quá khích đối với các vị khách da màu. Hệ thống đậm chất Airbnb đã thiết kế nhằm thúc đẩy sự tin tưởng – sử dụng tên, khuôn mặt thật của khách và chủ nhà – cho phép việc thiên vị tiềm ẩn (và phân biệt chủng tộc cũ đơn thuần) gây ra những tổn hại rõ ràng. Sau một cuộc phản ứng dữ dội từ công chúng, với việc những người khách da màu chia sẻ trải nghiệm của họ cùng với hashtag #AirbnbWhileBlack, năm 2016 công ty đã công bố một loạt các biện pháp để chống lại sự phân biệt đối xử này. Nhưng đáng chú ý là họ chống lại những lời kêu gọi ẩn danh và hình ảnh đại diện của tài khoản, vì "hình ảnh đại diện là điều cần thiết cho sứ mệnh tổng thể của việc xây dựng một cộng đồng Airbnb".

Ai là người chỉ huy?

Khi các thành viên của phong trào Occupy trong công viên Zuccotti đưa ra quyết định, họ tập trung lại tạo thành cái được gọi là "đại hội đồng". Các quyết định đòi hỏi sự đồng thuận gần như hoàn toàn trong hàng trăm, hoặc thậm chí hàng nghìn người, thông qua một hệ thống cử chỉ tay phức tạp: lắc nhẹ ngón tay khi đồng ý, rũ cổ tay xuống khi không đồng ý, bắt chéo hai nắm tay khi phủ quyết hoàn toàn một đề xuất. Tại đại hội đồng, mọi thứ được thiết kế nhằm tạo ra cảm giác về sự bao hàm cấp tiến và ý thức rằng mọi tiếng nói đều có giá trị ngang nhau, không chỉ những tiếng nói to nhất hay mạnh nhất. "Micrô của mọi người" là một chiến thuật được sử dụng, trong đó đám đông tại một đại hội đồng sẽ lặp lại những gì người nói đang nói theo từng cụm từ ngắn để mọi người có thể nghe thấy. Ban đầu, hình thức này được tạo ra như một giải pháp thay thế vì cảnh sát đã cấm việc dùng loa để nói, nó đại diện cho đặc tính của Occupy về sự tham gia và hành động tập thể. Là nhà lý thuyết phong trào xã hội, Craig Calhoun cho biết: "Những chiếc loa người trong phong trào gợi lên bản chất phi tập trung, phổ

biến của sự chiếm đóng; nó đã biến nhóm thành một cuộc biểu tình của nền dân chủ có sự tham gia”.

Phong trào Occupy có một lập trường cực đoan về việc ai là người lãnh đạo: cụ thể là, tất cả mọi người. Và cuối cùng nó đã khiến họ trả giá. Andrew Cornell kể lại một người quan sát đầy tình cảm của phong trào Occupy Los Angeles giải thích sự mất đi động lượng ở đó: “Ba tuần lễ trong phong trào Occupy, nhóm đã bỏ ra nhiều thời gian để thảo luận về tiến trình riêng của mình hơn bất cứ thứ gì khác”.

Nhiều cộng đồng quyền lực mới – đặc biệt là các cộng đồng doanh nghiệp – có thể có khuynh hướng cực đoan: những người chủ sở hữu nền tảng thực sự lãnh đạo, chỉ ủy thác những lựa chọn bình thường cho công chúng. Facebook Inc. đưa ra tất cả các quyết định quản trị lớn, các thành viên trung bình chỉ có thể tham gia qua loa với việc cài đặt bảo mật của họ và chọn từ một loạt các biểu tượng cảm xúc để thể hiện tâm trạng của họ.

Để cho thấy những lựa chọn thiết kế quan trọng này có thể diễn ra như thế nào, chúng ta sẽ kết thúc chương này với câu chuyện về một phong trào mà trong những năm tháng nó hình thành, nó đã trả lời đúng những câu hỏi này: xây dựng một cộng đồng đam mê và một tam giác cân bằng, được cấu trúc với các cơ chế phản hồi và những ưu đãi phù hợp.

TAM GIÁC HOÀN HẢO CỦA PHONG TRÀO INVISIBLE CHILDREN

(NHỮNG ĐỨA TRẺ VÔ HÌNH)

Theo một cách nào đó, thì tất cả chính là lỗi của Robert Redford.

Kế hoạch ban đầu là một kế hoạch đơn giản, thành thật và đầy chất phác. Trở về từ chuyến phiêu lưu đến châu Phi vào năm 2003. Thực hiện một bộ phim tài liệu sinh động hấp dẫn. Tham dự lễ hội Sundance. Trở thành nhân vật phim tài liệu được mến mộ. Gặp gỡ Redford. Có thể nhờ anh ta giới thiệu họ với Clooney. Đạt được danh hiệu siêu sao toàn cầu. Chứng kiến cảnh thế giới đoàn kết chống lại sự tàn ác của lãnh chúa Uganda, Joseph Kony. Tước bỏ quyền lực của hắn.

Nhưng Sundance đã chối từ. Và ba nhà sáng lập trẻ tuổi người Mỹ của tổ chức Invisible Children (Những đứa trẻ vô hình), Jason Russell, Bobby Bailey và Laren Poole, đã bị rơi vào thế bị mắc kẹt. Họ có một câu chuyện mà họ cảm thấy cần phải kể cho thế giới này nghe. Cuộc sống của nhiều người phụ thuộc vào nó. Tuy nhiên, họ không thể đưa câu chuyện này đi xa được. Không có chương trình Netflix nào vào lúc đó. YouTube vẫn còn non trẻ. Vì vậy, chính việc thiếu các lựa chọn cũng như bất cứ điều gì khác, họ bắt tay vào xây dựng mô hình của riêng họ. Như Ben Keesey, cựu giám đốc điều hành của Invisible Children, nói với chúng tôi: "Động lực của chúng tôi chính là sự bất mãn với hệ thống và phải thốt lên rằng chúng tôi sẽ xây dựng kênh quảng bá của riêng mình, chúng tôi sẽ tiếp cận khán giả thật đúng đắn".

Bộ phim đầu tiên của họ, *Invisible Children: Rough Cut*, bộ phim mà Redford đã bỏ qua, là câu chuyện gốc của phong trào của họ. Nó ghi chép lại chuyến đi của họ, với ba chàng thanh niên da trắng, khuôn mặt còn tươi tỉnh, đến châu Phi "tìm kiếm câu chuyện của chúng ta", và tìm thấy câu chuyện đó khi họ phát hiện ra tội ác của Joseph Kony, người tìm cách ép buộc trẻ em vào lực lượng dân quân khủng bố của mình.

Nhiều năm sau, cả nhóm đã phải đối mặt với những lời chỉ trích về việc cho rằng bản thân mình là những vị cứu tinh và anh hùng, nhưng trong bộ phim đầu tiên này, họ thể hiện mình như là những anh chàng ngớ ngẩn, ngây thơ, đầy thiện chí. Họ đã đi đến Sudan và cảm thấy chán nản. Họ phá tổ mối chỉ để cho vui. Họ giết một con rắn bằng một cái rìu. Họ làm đủ thứ trò không ngờ tới được. Những chuyện đó cứ như là bộ phim *Hangover* phần 2 hơn là phim *I have a dream.*

Không khó để hiểu lý do tại sao Sundance lại gạt bỏ bộ phim này. Nhưng cũng không khó để nhận ra tại sao nhiều trẻ em lại tìm thấy cảm hứng như thế. Bộ phim kể một câu chuyện chưa từng được công bố về một con quái vật ở một nơi xa lạ của thế giới. Nó cho thấy bọn trẻ ồ ạt ngủ tại các điểm dừng xe buýt để tìm sự bảo vệ mạnh mẽ từ hắn ta. Bộ phim lôi cuốn và dễ hiểu. Đối với khán giả trẻ, đó là câu chuyện về những người như họ, phát hiện ra nguyên nhân, và sau đó nhờ vả những người giống

họ giúp đỡ.

Vai trò của "Roadie": Lực lượng siêu tham gia xây dựng mạng lưới Invisible Children như thế nào?

Để quảng bá tới công chúng, Invisible Children bắt đầu tổ chức các buổi trình chiếu nhỏ tại các nhà thờ và trong khuôn viên các trường học. Hãy tưởng tượng những điều này giống như các Sundance thu nhỏ, nơi mà cả cộng đồng có thể tập hợp lại để tương tác với bộ phim, thảo luận về bộ phim, và điều chính yếu là hành động, đưa ra tiếng nói, tiền của và sự hỗ trợ của họ. Các buổi chiếu phim không thể khuấy đảo rộng khắp, nhưng chúng đem đến một thứ giá trị khác: những kết nối sâu sắc với khán giả địa phương.

Trong tám năm tiếp theo, Invisible Children định hình và hoàn thiện mô hình địa phương này. Họ thường có hai "tour" mỗi năm, tại đó họ sẽ ra mắt một bộ phim mới hoặc quảng bá cho một chiến dịch quan trọng. Tổng cộng, họ đã tiến hành 16 tour, chiếu được hơn 13.000 buổi cho một lượng người xem ấn tượng là 5 triệu người.

Mỗi một Sundance thu nhỏ này đều dựa vào những nhân vật giống Redford của riêng họ. Được gọi là "Roadie", những nhân tố trẻ này sẽ cam kết trải qua sáu tháng để tình nguyện tổ chức các chiến dịch và chiếu phim. Video tuyển dụng của Invisible Children từng thu hút Roadie cho thấy tại sao công việc lại hấp dẫn đến vậy. Các Roadie tiền nhiệm có tiếng đảm bảo rằng "bạn là một phần của một thứ gì đó to lớn" và bạn sẽ "thổi bay tâm trí họ", nhớ lại những khi phải sắp xếp ngủ "bốn người một giường" và thậm chí trích dẫn bài phát biểu St. Crispin's Day của Henry V. Đó là một lời hứa của tổ chức, phương tiện là vẽ một hình xăm henna và nháy mắt.

Các Roadie được huấn luyện một cách bài bản, được dạy về lịch sử cuộc xung đột ở Uganda, được học những bài học từ phong trào dân quyền, được tổ chức theo nhóm bốn người, và kết hợp với một người sống sót, thường là một người đã từng là lính trẻ em. Vào thời điểm cuối cùng họ lên đường, họ đã đầu tư thời gian và sức lực đáng kể vào những sự kiện họ đang lên kế hoạch, và những nhà tổ chức địa phương của họ cũng thế,

những người này cho phép họ ngủ trên sàn nhà của mình.

Tất cả hoạt động này được theo dõi tập trung thông qua cơ sở dữ liệu của Salesforce để "các nhóm Roadie có thể nhìn thấy được phần quyên góp và doanh số, số liệu thống kê của họ so với các nhóm khác, tất cả sự cạnh tranh nội bộ này. Vui lắm!", Keesey nói. Invisible Children đã xây dựng hệ thống nhận dạng thông minh và minh bạch giúp điều khiển hành vi Roadie lý tưởng.

Đây là một bài học có giá trị về cách hòa nhập và phát triển một lực lượng siêu tham gia. Các Roadie được khuyến khích và ràng buộc với nhau trong các nhóm gắn kết chặt chẽ thông qua một nền văn hóa mạnh mẽ. Công việc của họ là xây dựng một phong trào xung quanh từng giai đoạn của địa phương, thúc đẩy sự liên đới, lan truyền trực tuyến và sự tham gia. Họ được đầu tư vào từng thành công nhỏ, những thành công này sau đó đã tích lũy thành điều lớn hơn so với những lần trình chiếu riêng lẻ.

Khi nhóm Roadie rời thị trấn, Invisible Children vẫn không rời khỏi cuộc sống của mọi người. Nó đã nuôi dưỡng một mạng lưới các nhà tổ chức địa phương, những người đã tổ chức chiếu phim và sử dụng cơ sở này để tổ chức những khoảnh khắc quốc gia lớn, như sự kiện "Rescue" (Cứu hộ) năm 2009. Rescue, được tổ chức trên nền tảng của bản phát hành phim mới nhất, được thiết kế để mở ra sự sáng tạo của những người ủng hộ trẻ, những người được khích lệ hoạt động từ các buổi chiếu phim. Như Zach Barrows, giám đốc phong trào Invisible Children, đã giải thích cho chúng tôi: "Để thành phố của bạn được giải cứu, bạn phải có phương tiện truyền thông hiển thị để nắm bắt sự kiện của bạn và bạn phải có một số người có thế lực, du khách quốc tế hoặc ai đó từ trong cộng đồng của bạn xuất hiện và ghi nhận rằng điều này [nạn bắt cóc trẻ em] thực tế đang hoành hành". Điều này dẫn đến sự kiện 80.000 trẻ em đổ ra đường ở 100 thành phố, được những nhân vật có tầm ảnh hưởng trên phương tiện truyền thông hộ tống nhằm thu hút người tham gia, từ đó tổ chức các sự kiện được quay phim và tweet để tiếp cận nhiều người hơn với cấp số nhân. Để đạt được điều này, nó đã giúp đỡ nhiều người trong số "những người kết nối được kết nối" giai đoạn đầu của Invisible Children, tức là những người

theo đạo Cơ Đốc trẻ tuổi, một nhóm được kết nối chặt chẽ và năng động.

Tất cả những hoạt động này đều có những kết quả phi thường trên cộng đồng Invisible Children. Nhà nghiên cứu Beth Karlin đã làm việc với nhóm này nhằm cố gắng hiểu rõ hơn về mạng lưới của họ, thông qua việc khảo sát hơn 2.000 người tham gia, từ những Roadie đến những người tham dự trong những buổi trình chiếu. Phát hiện của bà cho thấy mức độ cam kết đáng kinh ngạc. Hơn 90% đã nói chuyện với bạn bè/gia đình về cộng đồng Invisible Children, 78% đã mua một mặt hàng của tổ chức này, 75% đã quyên góp cho tổ chức, và 42% là một phần của một câu lạc bộ hoặc nhóm trong Invisible Children. Các Roadie và những nhà tổ chức đã thực hiện một công việc đáng kể trong việc nuôi dưỡng những người tham gia có tính cam kết.

Từ khuôn viên này đến khuôn viên khác, từ tour này sang tour khác, từ tuần này qua tuần khác, Invisible Children đã huy động được một quốc gia của các thanh niên quan tâm đến một vấn đề mơ hồ ở một nơi xa lạ trên thế giới. Như Zach Barrows nói: "Nó giống như kiểu bạn nghĩ về Invisible Children và suy nghĩ đầu tiên của bạn là... Tôi biết những người đó, đó là những người bạn của tôi. Điều đó được xây dựng dựa trên các kết nối cá nhân".

Những mối kết nối này kết hợp cùng với nhau trong một tam giác hoàn hảo. Invisible Children đã tìm ra những cách thức đúng đắn để tưởng thưởng, hứa hẹn và xác nhận tất cả những người ủy thác của mình.

Tuy nhiên, tám năm dấn thân vào đây, với tất cả sự cân xứng và năng lượng này, họ vẫn đang đối mặt với một vấn đề cốt lõi.

Joseph Kony vẫn còn lớn mạnh.

6

Điều gì làm cho cộng đồng quyền lực mới hoạt động (và làm thế nào họ kết nối với thế giới rộng lớn bên ngoài)?

"27 phút tiếp theo là một thử nghiệm..."

Invisible Children cảm thấy thất vọng. Nó đã tạo dựng được danh tiếng bằng các hoạt động sáng tạo. Nó đã được yêu mến bởi một đội quân những người trẻ tuổi. Nhưng đối với các nhà sáng lập trẻ của nó, nhiệm vụ sẽ không được hoàn thành cho đến khi Joseph Kony được đưa ra trước công lý.

Vì vậy, phần nào trong sự tuyệt vọng, họ đã quyết định đi theo một hướng rất mới.

Những gì họ cần là một sự bùng nổ lớn về mặt danh tiếng và được công chúng biết đến. Họ cần làm cho tên của Kony phải *có mặt ở khắp mọi nơi*. Những người sáng lập tin rằng, điều này cuối cùng cũng sẽ có thể giúp hoàn thành câu chuyện mà họ đã bắt đầu từ gần một thập kỷ trước. Các hoạt động ở khuôn viên và trường học dù chi phí cao nhưng lại tương đối mang tính chất cục bộ và vì vậy thông điệp của họ không được lan tỏa đủ rộng.

Họ quyết định dành mọi nỗ lực và nguồn lực của mình vào một bộ phim mới mà họ sẽ phân phối theo một cách hoàn toàn khác biệt. Thay vì áp dụng mô hình "thử nghiệm và kiểm định" của Roadie để khởi động nó, với mỗi nhà tổ chức địa phương tạo ra các sự kiện xung quanh nội dung đó để giới thiệu nó đến với cộng đồng của họ, họ sẽ phát hành bộ phim này trực tiếp ra thị trường. Mục tiêu của họ là tạo ra một cảm xúc lan truyền. Họ đặt tên cho bộ phim này là *Kony 2012*.

Họ đã thành công vượt lên trên cả những giấc mơ hoang đường nhất của mình. Trong vòng một tuần kể từ khi ra mắt, vào ngày 5 tháng 3, đã có 100 triệu người xem video đó (bất chấp độ dài gần 30 phút của nó, quá dài so với mong đợi thông thường của mọi người khi xem một video trên điện thoại hoặc trên máy tính xách tay). Nó được công nhận là "video lan truyền mạnh nhất trong lịch sử". Các khảo sát cho thấy hơn một nửa số thanh niên Mỹ đã từng nghe nói về nó.

Kony 2012 đầy tham vọng, truyền cảm hứng và ấn tượng, đánh trúng mọi cung bậc cảm xúc của người xem. Nó được thuật lại bởi nhà lãnh đạo của Invisible Children, Jason Russell, người đã đặt rất nhiều dấu ấn riêng của mình trong bộ phim, thậm chí là hướng ống kính máy quay về phía đứa con trai rất dễ thương của mình, cậu bé đã tham gia cùng anh ấy với lời hứa sẽ "Stop Kony" (Ngăn chặn Kony). Giá trị của tác phẩm rất tuyệt vời; cách kể chuyện của bộ phim tương xứng với những năm tháng được đào tạo tại trường điện ảnh của Russell.

Vào thời điểm đó, lời kêu gọi hành động kèm theo video là một điều thông minh và là một sự đổi mới thực sự. Những người sáng lập đã thiết lập nên một trang web giúp cho việc tweet tại "hai mươi nhà sản xuất văn hóa và mười hai nhà hoạch định chính sách sử dụng quyền lực của họ cho những điều tốt đẹp" trở nên dễ dàng hơn. Họ yêu cầu công chúng kêu gọi những người như Mark Zuckerberg, Justin Bieber, Bill O'Reilly và Oprah giúp "làm cho Kony nổi tiếng".

Video được nhân rộng và thúc đẩy bởi cộng đồng Invisible Children hiện hữu, và đặc biệt lượng người hâm mộ nhiệt thành bao gồm chủ yếu là thanh thiếu niên và phụ nữ. Công việc khó khăn của nó trong suốt tám năm qua dường như đã

được đền đáp; khi nó gặp phải khó khăn, các fan đã đứng lên để thúc đẩy phong trào. Như Gilad Lotan của SocialFlow đã ghi lại, "Phong trào này đã không xuất hiện từ các thành phố lớn, mà là các thành phố có quy mô vừa và nhỏ trên khắp nước Mỹ". Nhưng từ đó, cơ sở của "những người kết nối được kết nối" đã được chú ý bởi vô số người nổi tiếng. Chỉ vài giờ sau sự bùng nổ của mình, những người như Oprah đã trả lời lại (với một chút đề phòng): "Cảm ơn cộng đồng tweep vì đã gửi cho tôi thông tin về việc chấm dứt #LRAviolence (#LRABạolực). Tôi đã nhận thức được điều này. Đã ủng hộ bằng những đồng đô-la của mình và tiếng nói sẽ không dừng lại. #KONY2012". Sau đó, các phương tiện truyền thông lớn đã nhảy vào và bắt đầu thu hút thêm sự chú ý, tiếp tục lan truyền thông điệp của bộ phim. Không ai khác ngoài chính Bono đã tuyên bố rằng Jason Russell rất xứng đáng đạt được giải Oscar. Cái tên Kony đã có mặt ở khắp mọi nơi.

Nhưng không lâu sau đó, có gì đó đã đi chệch hướng. Trang web của Invisible Children đã bị dừng hoạt động dưới áp lực lớn. Jason Russell cũng như thế. Trong vòng vài ngày sau khi phát hành bộ phim, anh ấy đã bị rối loạn tâm thần, khiến cho anh ấy đi lại khỏa thân trên những con đường gần nhà mình, tất nhiên – được quay lại bằng điện thoại của ai đó. Nó đã lan truyền như vi rút.

Những sự cố này gây nên một phản ứng rất dữ dội. Một nhóm người trên Internet đã tận hưởng niềm vui tàn nhẫn và mãn nhãn về cuộc khủng hoảng sức khỏe tinh thần của Russell. Và những lời khen ngợi ban đầu của những người như Bono đã bị át đi bởi vô số các nhà phê bình và những người hoài nghi hiện đang quay lưng lại với Invisible Children. Chúng nhiều đến mức mà các phương tiện truyền thông lớn đã phải bắt đầu lập lên những trang blog đơn giản chỉ để ghi nhận lại tất cả những mối quan tâm khác nhau vẫn đang chồng chất.

Invisible Children bị cáo buộc là "anh hùng bàn phím", một hội chứng "vị cứu tinh da trắng", một giao dịch không đáng tin cậy, bí mật truyền giáo, thực dân, gia trưởng, và là một tấm bình phong cho hoạt động của CIA. Các nhà lãnh đạo của nó đã bị công kích vì đã ngây thơ một cách nguy hiểm, ngu ngốc, liều

lĩnh, và đòi hỏi tài trợ nhiều đến mức không thể chấp nhận được. Những nhà phát ngôn có sức ảnh hưởng của châu Phi chỉ trích công việc của họ như là một sai lầm: theo đuổi sai vấn đề và sai thời điểm. Các tổ chức phi chính phủ (NGO) lâu năm làm việc trong không gian ấy, một số cảm thấy vai trò của họ bị đe dọa hoặc bị chiếm đoạt, đã bắt đầu cân nhắc lại. Những người nổi tiếng đầu tiên ủng hộ giờ đây lại chuyển sang những thứ khác. Một sinh viên đại học đã mở một tài khoản Tumblr rất phổ biến, Visible Children, để làm rất nhiều thứ nhằm hình thành nên sự phản đối thuyết phục, đặt câu hỏi về vấn đề tài chính của Invisible Children và chiến lược của họ.

Bị đẩy lùi như thế, nhóm Invisible Children đã cố gắng một cách tuyệt vọng để kể lại câu chuyện của mình. Nhưng trang web của họ đã ngừng hoạt động, lãnh đạo của họ thì đang ở trong bệnh viện, và thực tập sinh PR (quan hệ công chúng) 19 tuổi của họ, Monica, không hề có hy vọng nào để có thể phân loại hợp lý 4.000 yêu cầu qua email từ báo giới. Sau tất cả những năm tháng nỗ lực của mình, họ chỉ được nhìn thấy qua hai bộ lọc hạn hẹp: sự đơn giản đáng lo ngại trong bộ phim của họ và chứng rối loạn tâm lý của người sáng lập.

Kony 2012, cũng giống như những bộ phim trước đó của họ, được thiết kế như một khúc dạo đầu cho một sự kiện sắp tới, “Cover the Night”, nơi mà những người trẻ tuổi sẽ dành cả đêm để bao phủ thành phố bởi những tấm poster có hình Kony. Sau đó, theo lý thuyết, thế giới sẽ thức dậy và nhìn thấy chúng. Nhưng nó đã thất bại một cách thảm hại. Số lượng người đã đăng ký cho sự kiện ở Vancouver là 24.000 người; chỉ có 17 người xuất hiện. Sự kiện ở Brisbane chỉ có 50 người tham dự.

Thay vì đưa Invisible Children lên cấp độ tiếp theo, *Kony 2012* đã giáng cho nó một đòn chí mạng. Mặc dù các thành viên nòng cốt của nhóm vẫn tiếp tục chiến đấu, và thậm chí còn ghi nhận được một số thành công trong chính sách, nhưng vẫn có những vết thương không thể khắc phục được. Chỉ trong vòng hai năm rưỡi từ khi bộ phim được ra mắt, Invisible Children đã thông báo rằng các hoạt động tại Mỹ sẽ bị thu hẹp đáng kể, dù bị tổn thương bởi tất cả những bài báo phê bình và sự tiêu cực, nhưng trên thực tế nó phải cam chịu số phận thất bại bởi vì “mô hình

cốt lõi trong việc tổ chức hàng ngàn buổi chiếu phim tại các trường trung học và các trường đại học đã bị cạn kiệt" của chính mình.

Sai lầm nghiêm trọng của Invisible Children chính là họ đã thực hiện những gì mà Robert Redford đã từ chối những người sáng lập ngay từ lúc bắt đầu. Cuối cùng thì họ cũng đã phát hành một bộ phim bom tấn.

Điều gì đã tạo nên sai lầm của Invisible Children

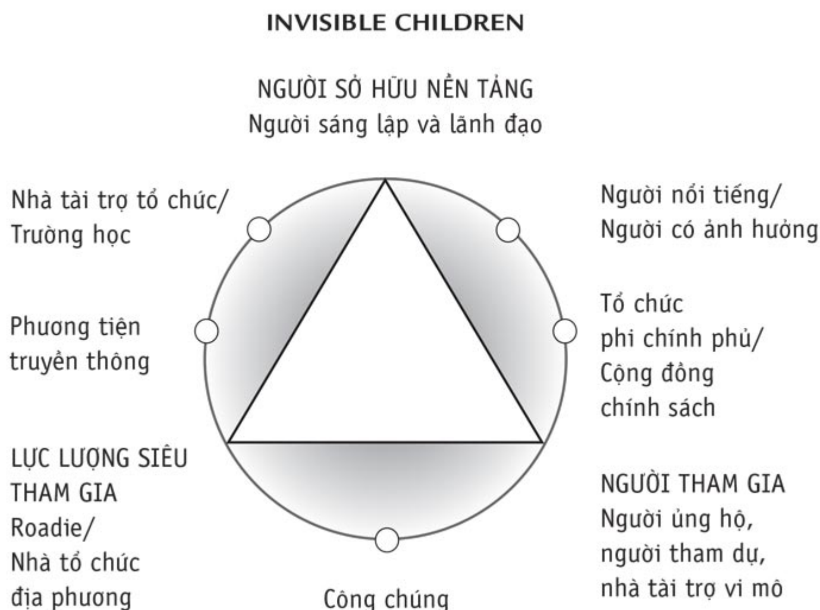
Phiên bản *tiền-Kony 2012* của Invisible Children giới thiệu một mô hình tam giác được sắp xếp đẹp mắt gồm: người sở hữu nền tảng; lực lượng siêu tham gia, các Roadie và những nhà tổ chức; và những người tham gia, hàng triệu người đã tham dự các sự kiện của họ và đã tweet, quan sát, hỗ trợ và chia sẻ công việc của họ. Các bộ phim của họ chỉ là một phần trong một trải nghiệm cộng đồng phong phú hơn, một câu chuyện tuyệt vời mà thông qua việc chia sẻ ngang hàng (peer to peer) sẽ giống như một bản anh hùng ca, sẽ càng oai hùng hơn sau mỗi lần được kể.

Kony 2012 đã bỏ qua mô hình đó. Và một khi Invisible Children di chuyển ra khỏi vùng tam giác an toàn của mình, nó đánh mất quyền kiểm soát trên cả mô hình lẫn thông điệp. Nếu chúng ta phác họa những vùng lân cận *hậu-Kony*, chúng ta có thể thấy tam giác được bao quanh bởi một vòng tròn gồm các bên liên quan mà nó đã thất bại trong việc nuôi dưỡng các mối quan hệ và/hoặc đã nhanh chóng rơi vào xung đột.

Cộng đồng gắn bó với Invisible Children đã luôn xem những người sáng lập của nó như là những người nổi tiếng đáng yêu, cống hiến vì những vấn đề nhân đạo, nhưng thế giới rộng lớn bên ngoài kia lại không có sự kết nối nào như vậy. Như Zach Barrows nhớ lại: "Khi *Kony 2012* được chú ý, đột nhiên hàng triệu người biết đến chúng tôi là ai, và một khi trải nghiệm của họ với chúng tôi chỉ là về bộ phim và họ không hiểu gì về những người hoặc tổ chức đằng sau nó, thì yếu tố trung thành đó chắc chắn đã không còn nữa".

Thành công lớn của *Kony 2012* đã kích thích sự quan tâm – và

có lẽ là ghen tị – của một loạt các bên liên quan khác bên ngoài, tất cả đều bắt đầu xáo trộn. Cân bằng với những gì mà cộng đồng Invisible Children đã đạt được, nó cũng đã khá tách biệt với những người có sức ảnh hưởng quan trọng, như là các học giả và các blogger đang hoạt động ở lĩnh vực này.



Nó đã không nhận được sự chú ý từ các phương tiện truyền thông lớn.

Bộ phim cũng chuyển dịch sự tập trung ra xa khỏi cộng đồng và chú ý vào Jason Russell, một nhân vật lãnh đạo có sức lôi cuốn. Như một chiến lược, anh ta khao khát kết nối trực tiếp với những người như Bono và Buffett, tranh thủ nền tảng của mình để giúp anh ta làm được điều đó. Nhưng trong khi mô hình cũ của Invisible Children khiến hàng ngàn người cảm thấy mình là những người lãnh đạo, thì cách tiếp cận mới này đã khiến mọi thứ chỉ xoay quanh mỗi Jason. Do đó, thất bại của cá nhân anh ta cũng chính là thất bại của tổ chức. (Để đưa ra một ví dụ khác về điều này, hãy nghĩ đến Lance Armstrong và tổ chức từ thiện ung thư của anh, Livestrong.) Lực lượng siêu tham gia, những người đã dốc rất nhiều tâm huyết vào hoạt động của Invisible

Children, đã bị bỏ lại với cảm giác mâu thuẫn và bị tước đoạt mọi quyền lực. Họ không có vai trò rõ rệt gì trong tác phẩm này.

VÒNG LUẨN QUẨN CỦA UBER

Câu chuyện *Kony 2012* đã cho ta thấy một minh họa đầy ấn tượng về cách thức mà vòng tròn của những người tham gia xung quanh một cộng đồng quyền lực mới có thể tác động đến số phận của nó như thế nào.

Chúng ta cũng có thể thấy những thách thức tương tự diễn ra trên quy mô lớn hơn nhiều trong một số mô hình quyền lực mới nổi tiếng. Trong chương trước, chúng ta đã thấy hình tam giác của Uber đã hoạt động thiếu hiệu quả như thế nào. Trong năm 2017, khi những căng thẳng bắt đầu nổi lên quanh vòng tròn rộng hơn của nó, họ phải trả giá bằng sự từ chức của người sáng lập kiêm giám đốc điều hành Travis Kalanick.

Trong những năm gần đây, Uber gần như có vẻ hứng thú khi chọn chiến đấu với những người khác trong vòng tròn của chính mình. Trong năm 2014, Travis Kalanick giải thích về thế giới quan của Uber như sau: “Chúng tôi đang trong một chiến dịch chính trị, ứng cử viên là Uber và đối thủ là một thằng khốn tên là Taxi” (Nói một cách công bằng, với thương hiệu cá nhân của Kalanick, Taxi có thể cũng đang đánh giá đối thủ của mình bằng những từ ngữ tương tự). Ban đầu, Uber có thể dựa vào sự ủng hộ và năng lượng từ những tài xế của mình. Nhưng, theo quan sát của Sarah Kessler từ tạp chí *Fast Company,* các tài xế taxi và tài xế Uber bắt đầu nhận ra lợi ích chung của họ trong cuộc đấu tranh để nhận được mức lương và những điều kiện làm việc tốt hơn. Việc cắt giảm giá cước đột ngột của Uber trong năm 2016 đã khiến cho các tài xế taxi và tài xế Uber ở Mỹ phải tổ chức các cuộc biểu tình chung để tránh một “cuộc đua đến đáy”. Kessler trích dẫn lại lời của Abe Husein, một cựu tài xế Uber đã dẫn đầu cuộc đình công ở thành phố Kansas và những nơi khác: “Khi tôi mới bắt đầu lái xe, những tài xế taxi thì ghét những người lái xe Uber, và tài xế Uber thì ghét người lái taxi... Bây giờ tất cả mọi người đều ghét Uber. Thời đại đã thay đổi rồi”.

Chiến lược quan hệ với chính phủ với phương châm “di chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ” (move fast and break shit) của Uber

và sự nổi tiếng ngày càng tăng cũng biến nó trở thành mục tiêu phổ biến cho các nhà quản lý. Trong năm 2016, nó đã phải chống lại hơn 70 vụ kiện liên bang tại Mỹ, và đã giải quyết xong 60 vụ khác. Vào năm 2017 tại London, Uber gửi đơn xin gia hạn giấy phép hoạt động nhưng đã bị từ chối.

Những căng thẳng đằng sau phong trào #deleteuber (xóa bỏ ứng dụng Uber) khởi phát vào đầu năm 2017. Phong trào này bắt đầu khi Uber bị buộc tội cố gắng kiếm lời từ các chuyến xe đi từ sân bay JFK trong trận chiến xung quanh một cuộc biểu tình chống lại lệnh cấm của Tổng thống Trump đối với những người nhập cư Hồi giáo và những người tị nạn. Điều này được củng cố bởi tin tức rằng Travis Kalanick đang hướng đến Nhà Trắng để trở thành một phần của Hội đồng Tư vấn Kinh tế cho Trump. Chiến dịch ngày càng lan truyền dữ dội, một phần vì mọi người đã khinh miệt và không còn tin tưởng Uber nữa. Không chỉ Kalanick bị ép buộc phải từ chức khỏi hội đồng, mà hơn 200.000 người dùng đã xóa bỏ ứng dụng Uber của họ. Vài tuần sau, một loạt các phong trào xóa bỏ ứng dụng khác lại diễn ra sau khi một cựu nhân viên của công ty Uber, Susan Fowler, phơi bày vấn nạn quấy rối tình dục trong công ty trên trang blog của mình. Uber đã phải xuống nước và gửi tin nhắn cho những người dùng đang cố gắng xóa bỏ ứng dụng, cầu xin họ và nói rằng điều đó sẽ "gây tổn thương sâu sắc". Các phương tiện truyền thông đã tận dụng cơ hội đó để viết nên những câu chuyện, thêm vào nhiều hơn những tình tiết xung đột nội bộ cùng với việc rò rỉ một đoạn video của Kalanick đang tranh cãi với một trong những tài xế của mình. Kara Swisher và trang blog công nghệ nổi tiếng Recode của cô cũng là một tiếng nói quan trọng (trong cả hai vụ bê bối trên) trong việc gửi đi ý kiến chống lại Travis và Uber.

Kalanick đã huy động được nhiều vốn đầu tư mạo hiểm hơn bất kỳ công ty khởi nghiệp nào, và cuối cùng chính năm nhà đầu tư lớn của Uber lại hướng mũi dao của họ về phía Kalanick. Vào thời điểm họ can thiệp vào, chúng ta đã chứng kiến một tam giác và vòng tròn được quản lý hết sức yếu kém. Phương tiện truyền thông, nhà quản lý, đối thủ cạnh tranh, nhân viên, tài xế, khách hàng và ý kiến công chúng đều quay ra chống lại Travis. Một nhà lãnh đạo quyền lực mới không hề nhận được

bất kỳ sự ủng hộ nào trong chính tam giác của mình có rất ít cơ hội sống sót sau một cuộc bao vây thù địch.

Uber thời kỳ hậu Travis vẫn đang nỗ lực để đưa một gương mặt mới vào công ty của họ, nhưng có vẻ sẽ còn có nhiều xung đột hơn nữa. Thách thức của Uber không chỉ là văn hóa, mà còn là cơ cấu. Trong năm 2016, Uber đã lỗ 2,8 tỷ đô-la. Những thiệt hại này là do các khoản trợ cấp đi xe mà nó đã phải cung cấp trên toàn thế giới vì muốn đẩy mạnh sự thống trị thị trường. Uber sẽ phải ngày càng siết chặt các tài xế của mình, tăng mức phí lên những người đi xe, và đánh bại các đối thủ cạnh tranh nếu nó muốn tìm ra một con đường dẫn đến lợi nhuận. Chúng ta sẽ thấy căng thẳng đặc biệt tăng cao cùng với sự gia tăng của những chiếc xe tự lái, một động thái tiết kiệm chi phí cho Uber có thể đe dọa cuộc sống của hàng trăm ngàn tài xế. Sau "buy local" (hãy sử dụng các dịch vụ địa phương) cách thức di chuyển tiếp theo có khi lại là "ride human" (hãy sử dụng các dịch vụ của con người).

Đối với tất cả những thứ Uber có thể làm để cải cách, vẫn còn có những người khác cũng làm việc trên các nền tảng chia sẻ hành trình, mà nhằm mục đích*thay thế* các khía cạnh tồi tệ nhất của mô hình, tạo ra một tam giác hài hòa và một vòng tròn hoàn hảo hơn, hứa hẹn một thỏa thuận tốt hơn cho tất cả mọi người cùng tham gia: người đi xe, tài xế, và thế giới rộng lớn hơn. Câu chuyện tiếp theo của chúng ta kể về một nỗ lực như vậy.

Một vòng tròn hoàn hảo hơn:

Lời hứa hẹn tuyệt vời của Ride Austin

Uber chia tay với Ligia Friedman chỉ bằng một tin nhắn.

Cô đã mê đắm việc trở thành một tài xế Uber vào ngày làm việc thứ hai của mình, cô ấy đã kiếm được 300 đô-la chỉ với một chuyến đi – đó là ngày diễn ra một trận bóng đá lớn ở Austin. Công việc của cô rất vui và nó giúp cô nuôi nấng cô con gái đang tuổi vị thành niên của mình khi cả hai người vừa chuyển đến một thành phố mới. Vì vậy, khi thành phố Austin đề xuất sẽ thực hiện việc lấy dấu vân tay cho tất cả các tài xế – điều mà Uber phản đối mạnh mẽ – cô đã nhanh chóng chớp lấy cơ hội để

giúp đỡ. Cô đã tham dự các sự kiện và huy động trên danh nghĩa của nền tảng này. Cô thậm chí còn được xuất hiện trên các tài liệu quảng cáo sự kiện ấy.

Nhưng Uber đã không thành công. Vì vậy – cùng với đối thủ lớn khác, Lyft – Uber đột nhiên rút khỏi thị trường Austin. Họ chỉ đơn giản là nhắn tin thông báo quyết định đó cho các tài xế của mình và ngay lập tức tắt ứng dụng.

Thị trưởng Steve Adler nói với chúng tôi, như thể Uber đã "xây dựng nên các nhà máy để rồi lại bỏ đi, nhưng họ cũng đã quay lưng lại với những người quan trọng. Họ đã bỏ lại phía sau vô số tài xế. Họ cũng bỏ rơi vô số người đi xe". Và thực sự, trong vòng vài tuần, một tổ chức hoàn toàn mới đã sẵn sàng chuyển đến. Một cuộc họp tại nhà của Adler đã truyền cảm hứng cho một nhóm gồm hội đồng thành phố, các doanh nhân công nghệ cao và những người kinh doanh nói chung để thử một cách tiếp cận mới cho cùng một dịch vụ. Và từ đó, dịch vụ Ride Austin đã ra đời.

Ride Austin được tạo ra không chỉ là một sự thay thế cho Uber, mà còn là một loại thuốc giải độc cho nó. Đó là một nỗ lực kinh doanh để tạo ra một mô hình chia sẻ chuyến đi sẽ được xác định bởi cộng đồng, chứ không chỉ bởi các giao dịch. Như *TheNextWeb* đã mô tả lại: "Ứng dụng này về cơ bản là một bản sao của Uber, chỉ là không bao gồm việc kinh doanh tồi tệ đằng sau nó".

Đứng phía sau Ride Austin không phải là một doanh nghiệp, mà là một tổ chức phi lợi nhuận. Đây là dịch vụ chia sẻ chuyến đi nhằm phục vụ cộng đồng, với cam kết làm giảm chi phí và tăng khả năng tiếp cận – như khẩu hiệu của nó: "Được xây dựng bởi Austin, phục vụ cho Austin". Nó tán thành một triết lý tự hào của địa phương, ủng hộ giới tài xế và thể hiện lòng nhân ái. Bạn có thể trả thêm tiền tip cho lái xe. Bạn có thể làm tròn lên số tiền để hỗ trợ cho các tổ chức từ thiện địa phương. 100% lệ phí thông thường (và 80% của các chuyến đi cao cấp) sẽ được chuyển ngay vào túi của người lái xe.

Với tư cách là cựu giám đốc của cộng đồng, Joe Deshotel nói: "Uber giữ sức mạnh của chính mình bằng cách chia tách tài xế

khỏi những người đi xe và đặt những rào cản kỹ thuật số này giữa họ". Ride Austin đang phá vỡ những rào cản này. Nó thường xuyên tổ chức các sự kiện đề cao người tài xế, thu hút hàng ngàn thành viên cộng đồng cũng như các tài xế, hấp dẫn mọi người bằng BBQ và tinh thần Texas, và nó đã quyên góp được hàng triệu đô-la từ các nhà tài trợ địa phương, đặc biệt trái ngược với mô hình khai thác kinh doanh của Uber và Lyft – nó có đạo đức công dân. Nó thậm chí còn thuê Ligia Friedman, người đã dùng sự nhiệt tình và chuyên môn của mình để trở thành người lãnh đạo hoàn hảo trong việc thu hút các tài xế, hoạt động như là nhà vô địch, chuyên gia trị liệu và hướng dẫn cho cộng đồng tài xế.

Những nỗ lực của Ride Austin để tìm được sự liên kết giữa các bộ phận của mình mở rộng thêm cách thức mà nó tương tác với chính phủ. Không giống như Uber là che giấu dữ liệu, Ride Austin chia sẻ số liệu thống kê các chuyến đi của mình để giúp lập kế hoạch vận chuyển và thiết kế tốt hơn – và công bằng hơn – cách di chuyển của mọi người. Trên thực tế, chiến lược mở rộng để vượt ra ngoài quy mô của Austin dựa vào lời hứa của họ về một sự hợp tác có giá trị và tốt hơn với những thành phố khác. Cách tiếp cận của Ride Austin đến các nhà quản lý, như Deshotel nói với chúng tôi, là: "Nhìn thử xem, các bạn sẽ thích mô hình này. Các bạn sẽ thích nền tảng này. Chúng tôi có thể cung cấp những điều đó với sự minh bạch và sự hợp tác cao hơn, so với các đối thủ cạnh tranh".

Ride Austin xem sự hài hòa mà nó có thể đạt được trong mô hình tam giác và vòng tròn của mình như là một lợi thế cạnh tranh. Giờ đây nó cam kết sẽ giúp cho các tài xế của mình trở thành những người lao động với đầy đủ phúc lợi – tạo ra những việc làm đáng tin cậy. Nó có kế hoạch hoạt động tại những khu vực chưa được phục vụ để tăng tính cơ động và khuyến khích nhiều hơn việc chia sẻ các chuyến đi thực tế, bằng cách giảm số người di chuyển một mình. Nó cũng đang suy nghĩ thông qua một đề xuất sử dụng một số lệ phí từ các tùy chọn đi xe sang trọng của mình để bù đắp chi phí cho những người có thu nhập thấp. Hãy suy nghĩ về Ride Austin như là một cách tái phân phối hoạt động chia sẻ chuyến đi.

Tình huống độc đáo ở Austin – cũng là ngày tận thế của Uber (Uberpocalypse), như nó đã được biết đến – và văn hóa tiến bộ của Austin đã tạo ra một cơ hội hiếm hoi cho một sáng kiến như Ride Austin xuất hiện. Tuy nhiên, câu chuyện ấy có thể chỉ là minh chứng cho một nỗ lực vô nghĩa. Một thỏa thuận toàn tiểu bang mới đã đưa Uber và Lyft quay trở lại thị trấn, khiến cho tương lai của Ride Austin trở nên không chắc chắn một cách nghiêm trọng.

Tuy nhiên, bài học lớn từ Ride Austin là chúng ta có thể tưởng tượng đến một sự thay thế triệt để cho Uber và xem chúng ta có thể làm tốt hơn bao nhiêu cho nó. Ride Austin đã chỉ ra rằng dịch vụ của nó là khả thi, cả về việc cung cấp các chuyến đi lẫn về tài chính của nó. Vào mùa xuân năm 2017, nó đang dần đạt được mục tiêu lợi nhuận của mình, chạm mốc chuyến đi thứ một triệu, và sở hữu 5.100 lái xe phục vụ 70.000 lượt đi xe trong một tuần. Ride Austin đạt được tất cả những điều này cùng với thiện chí cộng đồng tuyệt vời và đầy sự tin cậy, hài lòng giữa những người đóng vai trò chủ chốt của nó.

Theo lý lẽ thông thường thì các hiệu ứng mạng lưới tại môi trường làm việc dựa trên các nền tảng tương tự như Uber sẽ hướng đến việc độc quyền trong một quốc gia và độc quyền trên toàn cầu hoặc độc quyền lưỡng cực hiện đang nổi lên (và đó chắc chắn là mục tiêu mà Uber hướng tới). Tuy nhiên, như Deshotel đã nhắc nhở chúng ta, 90% của nền tảng chia sẻ hành trình là hoàn toàn mang tính địa phương. Đây là một dịch vụ khá phù hợp với quy mô trong một thành phố và một khuynh hướng thiên về tính cộng đồng, đặc biệt khi các ưu đãi của người lái xe, người đi xe, cộng đồng và chính phủ đều có thể liên kết với nhau.

Hơn nữa, việc tưởng tượng ra một Ride Houston, hoặc một Ride DC, hoặc thậm chí một Ride São Paulo cũng không phải là vô lý lắm. Sử dụng công nghệ và thương hiệu được chia sẻ, phiên bản ứng dụng trình duyệt mang tính địa phương thậm chí còn có thể bắt đầu tập hợp lại thành một kiểu “nền tảng liên kết” – với các cộng đồng khác nhau để sở hữu và chăm sóc phiên bản phần mềm riêng của họ trong cùng một hệ sinh thái.

BÀI KIỂM TRA VÒNG TRÒN: THÀNH LẬP NHỮNG CỘNG

ĐỒNG QUYỀN LỰC MỚI CÓ THỂ HOẠT ĐỘNG CẢ BÊN TRONG LẪN BÊN NGOÀI

Động lực của các cộng đồng quyền lực mới không chỉ quan trọng bởi vì họ giúp chúng ta hiểu được tại sao Reddit lại có thể nổi dậy hoặc Uber lại có thể bị đánh bại. Chúng cũng quan trọng bởi vì các nền tảng này có ảnh hưởng sâu rộng đến tất cả chúng ta.

Facebook là nền tảng quyền lực mới phổ biến nhất thế giới đang ngày càng nắm quyền thống trị trên phạm vi toàn cầu. Trên quy mô nhỏ, nó đưa ra một thách thức cho các tổ chức phi lợi nhuận hoặc trường học địa phương muốn tiếp cận các sinh viên hoặc nhà tài trợ tiềm năng nhưng lại phải trả tiền cho Facebook để được "tăng" phạm vi tiếp cận của bài viết. Và nó cũng cho thấy một thách thức vĩ mô đối với bản thân cuộc tranh luận dân chủ khi Facebook, thông qua thuật toán không minh bạch của mình, có khả năng lựa chọn là nó nên cho ai xem cái gì và khi nào. Mọi người có xu hướng suy nghĩ rằng các trang web truyền thông xã hội chỉ đơn thuần là những câu lạc bộ hay những quán cà phê ảo, và ít quan trọng hơn so với những gì đang diễn ra trong quốc hội hoặc trên chiến trường. Nhưng trên thực tế, các nền tảng như Facebook đang ngày càng định hình và che khuất những gì đang thực sự xảy ra bên trong các tên miền ấy.

Bây giờ chúng ta đã biết vai trò quan trọng của Facebook trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016, cả về vai trò là phương tiện chính mà "tin tức giả mạo" và thông tin sai lệch được lan truyền từ người này sang người khác, và vai trò như một phương tiện mà các điểm vận động tuyển cử của Trump đã thực hiện những mánh lới rất tinh vi hướng tới hàng triệu người trong những ngày trước cuộc bầu cử – hành động nhằm làm tăng lượng cử tri bầu chọn cho mình và làm suy giảm lượt bầu chọn của đối thủ. Phản ứng ban đầu của Mark Zuckerberg đối với những tuyên bố này là sự hoài nghi: "Theo ý kiến cá nhân, tôi nghĩ ý tưởng cho rằng tin tức giả mạo trên Facebook – trong đó có một lượng nhỏ nội dung – đã ảnh hưởng đến cuộc bầu cử theo bất kỳ cách nào là một ý tưởng khá điên rồ". Năm tháng sau, Facebook đảo ngược quá trình và thừa nhận nó đã có

dính líu trong vụ việc này. Và tin tức tiếp tục được nhỏ giọt – vào tháng 9, họ thừa nhận rằng họ đã bán quảng cáo cho các cá nhân do Nga hậu thuẫn, cố gắng thao túng quan điểm của người Mỹ. Vào tháng 11, chúng ta đã biết những quảng cáo này đã tiếp cận đến hơn 150 triệu người Mỹ.

Khi chúng ta nghĩ về ảnh hưởng của những mô hình quyền lực mới rộng lớn như Facebook và Uber trên thế giới rộng lớn hơn, chúng ta nên áp dụng những gì mà chúng ta gọi là "bài kiểm tra vòng tròn". Bài kiểm tra vòng tròn yêu cầu chúng ta phải xem xét các tác động của nền tảng, đối với cả những người tham gia bên trong tam giác lẫn những người tham gia trong vòng tròn rộng hơn của nó. Đối với Facebook, bài kiểm tra này đặt ra một loạt những câu hỏi khó. Ảnh hưởng của nó đối với khả năng của các phương tiện truyền thông truyền thống để thực hiện vai trò của họ vì lợi ích của công chúng là gì? Tác động tâm lý của Facebook là gì, khi các bằng chứng khoa học đều thống nhất rằng chúng ta càng sử dụng nó, chúng ta càng cảm thấy tồi tệ hơn? Các hệ lụy đạo đức là gì khi có hàng tỷ người trong phạm vi tiếp cận của nó (đặc biệt có liên quan trực tiếp khi Zuckerberg cố gắng mang lại quyền truy cập Internet được kích hoạt trên Facebook – và có thể là bị giới hạn rất hẹp – đến những nơi như vùng nông thôn Ấn Độ)? Liệu rằng "quảng trường công cộng", như điều mà Facebook đang ngày càng trở thành, có thuộc sở hữu cá nhân và bị kiểm soát hay không?

Không chỉ các nhà hoạch định chính sách, các nhà nghiên cứu và các nhà đạo đức mới là những người nên suy nghĩ về việc áp dụng bài kiểm tra vòng tròn này, mà là toàn bộ chúng ta, những người tham gia và lực lượng siêu tham gia. Những nền tảng này sẽ chỉ là những con tàu trống rỗng nếu như không có chúng ta, và chính chúng ta mới là người quyết định chúng có phát triển được hay không. Khi chúng ta lựa chọn có tham gia hay không, chúng ta có nghĩa vụ phải xem xét nhiều vấn đề hơn – không chỉ "Liệu các cộng đồng quyền lực mới có giúp thỏa mãn hay làm mọi thứ dễ dàng hơn cho chúng ta hay không?", mà còn "Liệu họ có đang giúp đỡ hay làm hại thế giới xung quanh chúng ta hay không?".

7

Phần thưởng cho sự tham gia

VŨ TRỤ MỞ RỘNG CHƯA TỪNG CÓ CỦA STAR CITIZEN

Nếu đạt được 64 triệu đô-la cho "mục tiêu mở rộng", thì những vật nuôi không gian sẽ được đưa vào trò chơi.

Những người đóng góp tiềm năng được hứa rằng một ngày nào đó trong tương lai, họ sẽ không chỉ được tiếp cận với "các lựa chọn truyền thống trên mặt đất", mà còn cả những động vật kỳ lạ thuộc loại mà bạn nghĩ là chỉ có thể xuất hiện vào năm 2946 và bạn sẽ được chứng kiến sự suy giảm nhanh chóng của chủ nghĩa tư bản giữa các thiên hà.

Nhưng chúng ta đang lo xa quá rồi!

Những vật nuôi không gian đã xuất hiện khi đạt được mục tiêu 64 triệu đô-la nhưng khi câu chuyện kết thúc, con số đã lên đến 200 triệu đô-la – đây là câu chuyện về chiến dịch huy động vốn cộng đồng lớn nhất trong lịch sử. Và có những dự đoán khác nhau về việc nó sẽ kết thúc như thế nào – hoặc là một lời cảnh báo lớn nhất về việc huy động vốn từ cộng đồng, hoặc là thành tích vượt trội của nó.

Nơi thích hợp để bắt đầu là trước khi họ nhận được đồng đô-la đầu tiên, trở lại lúc khởi đầu, khi một vũ trụ mới phát nổ vào thị

trường.

The Big Bang – Vụ nổ lớn

Khi nhà phát triển game huyền thoại Chris Roberts thông báo rằng ông sẽ trở lại làm việc sau 10 năm gián đoạn, các game thủ đã vô cùng hào hứng. Người đã tạo không gian chiến đấu mô phỏng 3D cổ điển Wing Commander ấy luôn luôn được kính trọng, đặc biệt là bởi cộng đồng game thủ chơi trên máy tính cá nhân (PC), những người đang cảm thấy ngày càng không được ưa chuộng khi việc chơi game được chuyển sang máy tính bảng và các console (máy chơi game).

Và Roberts đã có những kế hoạch rất lớn.

Ông không chỉ muốn xây dựng nên một trò chơi. Ông muốn xây dựng Star Citizen, "một vũ trụ khoa học viễn tưởng thật sự, có sức sống cùng với sự mê đắm không gì có thể so sánh được" cho phép một cách chơi không giới hạn. Những người không thuộc thế giới game có thể không hiểu hết được quy mô của tham vọng này. Roberts sẽ không chỉ giúp hồi sinh trò chơi trên máy tính cá nhân, mà còn xây dựng cả một vũ trụ – rộng lớn hơn bao giờ hết, dường như vô hạn, và quan trọng nhất là được định hình bởi những hoạt động của cư dân của chính nó. Thay đổi nằm ở việc kịch bản sẽ được dựa trên hành động của người chơi, vì vậy nếu một "citizen" (công dân) tìm ra một "jump point" (điểm nhảy) vào một hệ thống mới, nó sẽ được đặt tên theo tên anh ta. Một người chơi có thể tự thiết kế các phi thuyền không gian của riêng mình (và thậm chí còn có thể bán chúng cho những người chơi khác). Anh ta sẽ làm chủ vận mệnh của mình.

Và với trò chơi Star Citizen, Chris Roberts đã làm nhiều hơn là thiết lập một tầm nhìn cho những gì ông có thể xây dựng. Ông đang chiêu mộ cộng đồng cùng tham gia với mình.

Vũ trụ hiện ra

Khi trò chơi Star Citizen mới chỉ là một tia sáng lóe lên trong đôi mắt của Roberts, ông đã cố gắng thu hút các nhà sản xuất truyền thống và các nhà đầu tư mạo hiểm để tài trợ cho nó,

nhưng lại không nhận được đủ sự quan tâm cần thiết. Đây là thời đại của Angry Birds và Candy Crush. Sự tái hiện một cách hoành tráng không gian mô phỏng trên máy tính cá nhân của ông (hoặc, hiểu một cách đơn giản, là một trò chơi mô phỏng thực tế được đặt trong không gian mà bạn chơi trên máy tính cá nhân của bạn) không được coi trọng mấy.

Vì vậy, ông đã thử làm một điều gì đó khác biệt.

Roberts đã có một buổi nói chuyện chính thức tại Hội nghị các nhà phát triển game năm 2012 tại Austin và công bố dự án trở lại của mình. Trong bài thuyết trình kéo dài một tiếng đồng hồ, ông đã tiết lộ tầm nhìn của mình dành cho Star Citizen, giới thiệu một loạt các nguyên bản rực rỡ của trò chơi này. Khi ông đưa khán giả đi lướt qua những thế giới đầy mới mẻ, chơi một mẫu thử nghiệm trong lúc thuyết trình, ông đã thể hiện mình như là một người hâm mộ lớn nhất của vũ trụ game này. Người xem cùng bước vào buồng lái với ông. Họ bay lướt qua cả một chân trời mới. Trên Reddit, một người hâm mộ xem trực tiếp đã nói: "Là một người đã từng chơi tất cả các game như Wing Commander, Privateer, Starlancer, và Freelancer, game này khá là giống vũ trụ mô phỏng mà tôi mơ ước. Tôi đang thèm nhỏ dãi đây".

Nhưng khoảng mười lăm phút trước khi kết thúc, giọng của Roberts hơi thay đổi. Ông dường như mất đi chút tự tin và năng lượng khi bắt đầu đề cập đến vấn đề tiền bạc.

Cùng với những thách thức mà ông phải đối mặt khi tìm cách làm các nhà đầu tư có hứng thú với dòng game máy tính cá nhân, ông nói với khán giả rằng ông đã quyết định sẽ huy động vốn từ cộng đồng cho "một số lượng người giới hạn". Ông hứa rằng họ sẽ được tham gia vào quá trình phát triển game, và chơi một vài phần nhỏ của trò chơi sớm hơn nhiều.

"Yêu cầu" của Roberts không hề được trau chuốt và gây ấn tượng mấy. Ông kết luận: "Nếu như bạn cảm thấy hứng thú với nó, thì hãy đến với RobertsSpaceIndustries.com, tham gia và ủng hộ cho chúng tôi. Vâng, đó là trang web để đóng góp tiền cho tôi, tôi không giỏi trong việc kêu gọi ủng hộ tiền đâu".

Ngay trước khi rời khỏi bục phát biểu, ông ấy đã nhận được một tờ ghi chú. Ông liếc nhìn nó với một nụ cười và chia sẻ nội dung của nó với khán giả: “Hình như trang web của chúng tôi đang nhận được hàng triệu lượt truy cập và bị quá tải... Chúng tôi sẽ cố gắng và làm cho nó hoạt động trở lại, tôi nghĩ vậy, khi chúng tôi có thể”.

Lạm phát vũ trụ

Các máy chủ của Xưởng Công nghiệp Vũ trụ Roberts (Roberts Space Industries – RSI) đã bị treo nhiều ngày, bị quá tải bởi lưu lượng truy cập. Vì vậy, nó nhanh chóng chuyển chiến dịch sang Kickstarter – trang web huy động vốn từ cộng đồng cho các dự án sáng tạo – và đặt mục tiêu là 500.000 đô-la.

Trong 24 giờ đầu tiên, nó đã nhận được 155.270 đô-la, gần 1/3 mục tiêu của mình.

Roberts đã đưa ra một lời cảm ơn để nhấn mạnh điều đang thúc đẩy sự quan tâm: “Hãy nhớ rằng chúng ta càng nhận được nhiều sự đóng góp thì tôi càng thuận lợi ngay từ lúc bắt đầu và gửi thông điệp càng mạnh mẽ hơn đến thế giới rằng những trò chơi mô phỏng không gian vẫn còn tồn tại”. Các khoản đóng góp còn nhiều hơn cả lượng đặt mua trước trò chơi (mà ban đầu đã được lên kế hoạch là sẽ sẵn sàng ra mắt trong tháng 11 năm 2014), họ đã trả tiền với một tầm nhìn rộng mở, cũng như thể hiện ý kiến bằng cách dùng đồng tiền của họ để ủng hộ cả những trò chơi trên máy tính cá nhân và không gian mô phỏng. Đó là một sự thỏa thuận giữa RSI và những người đóng góp mà một phần vì mục đích hỗ trợ, một phần là để đầu cơ.

Một phần cũng là vì con tàu nữa. Bạn càng đóng góp nhiều, con tàu chiến mà bạn nhận được trong nhà chứa máy bay của mình khi trò chơi được phát hành sẽ càng xịn hơn. 60 đô-la sẽ giúp bạn nhận được chiếc “Tàu vũ trụ Origin 300i sẵn sàng để cất cánh”. Với giá 125 đô-la, bạn sẽ nhận được chiếc “Anvil Aerospace Hornet sẵn sàng để cất cánh (một con tàu chất lượng chuyên chiến đấu/đánh trận)”. Với số tiền 1.000 đô-la, bạn sẽ là chủ sở hữu đầy tự hào cho chiếc “tàu vũ trụ hàng đầu của mình... Tàu vũ trụ Constellation sẵn sàng cất cánh”.

Sự hứng thú tiếp tục tăng lên, cũng như số đồng đô-la được đóng góp vào dự án. Và được đóng góp càng nhiều, vũ trụ game đã được hứa hẹn càng có nhiều tương tác và năng động hơn. RSI đã nhanh chóng đưa ra một trung tâm để khích lệ những người hâm mộ đóng góp vào. Nó được gọi là “Spectrum Dispatch”, nơi cung cấp “truyền thuyết” của vũ trụ để tất cả cùng góp phần vào. Nội dung do người hâm mộ tạo ra là một tính năng đã được thiết lập tốt của game, nhưng để nó trở nên nổi bật quá sớm như vậy trong quá trình phát triển là một điều gì đó rất mới mẻ.

Trong chưa đầy một tháng, các khoản đóng góp đã đạt tới mức 2 triệu đô-la (phân chia giữa Kickstarter và trang web RSI hiện đã được phục hồi), một con số kỳ diệu cần thiết để dự án Star Citizen “được tiến hành”. Roberts đánh dấu thời điểm này với một lưu ý tích cực để ghi nhận cộng đồng “những câu chuyện và sự sáng tạo mà tôi đã gặp và tương tác với các bạn qua những dòng bình luận, các bảng tin và những nơi khác nữa”.

Thay vì dừng lại và nhận sự tán dương tại thời điểm này vì đã chứng minh được sự quan tâm của công chúng về trò chơi, Roberts vẫn tiếp tục gây quỹ, công bố một loạt các “mục tiêu mở rộng” sẽ cho phép vũ trụ tiếp tục mở mang thêm. Mỗi một mục tiêu đạt được sẽ mở khóa thêm những tiện ích mới cho những người ủng hộ, bao gồm nhiều tàu vũ trụ và trang thiết bị hơn cho người chơi, thậm chí cả “bảo hành tàu vũ trụ trọn đời” (Đúng vậy, những người đóng góp cần phải tự bảo vệ mình trước một tương lai cần phải trả tiền phí bảo hành cho bất kỳ một thiệt hại nào mà con tàu vũ trụ ảo của họ có thể phải chịu, khi trò chơi cuối cùng được phát hành).

Và Roberts cứ tiếp tục kéo dài như thế.

Vào giữa tháng 11, Star Citizen đã nhận được khoản đóng góp trị giá 3,5 triệu đô-la và ăn mừng sự kiện này bằng khả năng trang trí buồng lái với những vật dụng như những khối xúc xắc mờ ảo, hình nhân trang trí với đầu lúc lắc và “những chiếc mũi nghệ thuật”.

Với 6 triệu đô-la được huy động, Star Citizen sẽ có được một bản nhạc với đầy đủ những cung bậc.

Vào ngày 19 tháng 11, sau đợt livestream kéo dài 24 giờ nhằm huy động vốn cuối cùng, chiến dịch đã kết thúc với mức 6,2 triệu đô-la đáng kinh ngạc, giai điệu chiến thắng của Roberts đã tuyên bố: “Trận chiến đã kết thúc và chúng tôi, những game thủ trên máy tính cá nhân, những người hâm mộ không gian mô phỏng, WingNuts, Lancers và tất cả những người còn lại, đã chiến thắng”. Đã có một buổi đối thoại về việc tháo dỡ biểu đồ theo dõi lượng vốn huy động xuống và để mọi thứ được dừng lại.

Nhưng nhu cầu vẫn còn đó, và ai có thể cưỡng lại nó kia chứ?

Vào tháng 6, RSI đã tổ chức kỷ niệm cột mốc 10 triệu đô-la với một buổi ra mắt tàu vũ trụ mới, một đợt livestream 24 giờ, và kêu gọi cộng đồng chia sẻ thành công này và chiêu mộ thêm bạn bè của họ. Và nó đã cố nhồi nhét thêm các cơ hội tham gia cho những công dân của mình, với nhiều video hơn, nhiều quyền truy cập hơn cho các nhà phát triển và nhiều cơ hội để chia sẻ quan điểm của họ.

Để đánh dấu lễ kỷ niệm đầu tiên của Star Citizen, RSI đã tổ chức “CitizenCon”, một chương trình livestream kéo dài 24 giờ. Nó đã kiếm được 2 triệu đô-la trong vòng một tuần và RSI đạt mốc 23 triệu đô-la, một con số đã làm cho Roberts cảm thấy rằng trò chơi này hoàn toàn có thể được thực hiện chỉ bằng việc huy động vốn từ cộng đồng.

Và ông ấy cứ tiếp tục mở rộng thêm.

Cột mốc 50 triệu đô-la đã kích hoạt cam kết của RSI trong việc thuê các nhà ngôn ngữ học để tạo ra những ngôn ngữ ngoài hành tinh nhằm “tăng cường sự nhập vai”. Với 64 triệu đô-la, các vật nuôi không gian sẽ được đưa vào trò chơi.

Tại CitizenCon 2015, lần này được tổ chức ở Manchester, Anh, Sandi Gardiner, giám đốc điều hành cấp cao của RSI và cũng là vợ của Chris Roberts, đã mở đầu chương trình bằng cách đọc một bức thư cá nhân đầy tình cảm dành cho cộng đồng. Đến thời điểm này, người hâm mộ đã tạo ra hơn 260.000 chủ đề trò chuyện và 5 triệu phản hồi chỉ tính trên trang web chính thức. Gardiner đã nói về mối liên kết con người sâu sắc mà trò chơi

tưởng tượng này đã tạo ra. "Hãy giơ cao cánh tay của mình lên nếu bạn đã tạo ra được ít nhất một mối liên kết chân thành nào đó với một người khác khi tham gia vào dự án này dưới bất kỳ hình thức nào".

Đến tháng 12 năm 2015, chỉ trong vòng chưa đầy ba năm, RSI đã huy động được tổng cộng hơn 100 triệu đô-la từ hơn 1 triệu công dân (Citizen), thiết lập kỷ lục thế giới không chỉ trong lĩnh vực trò chơi điện tử mà còn là trong hoạt động huy động vốn từ cộng đồng nói chung.

Tất cả đều dành cho một trò chơi chưa hề tồn tại, dù đã trễ hơn một năm so với lịch trình.

TÌM HIỂU VỀ "PHẦN THƯỞNG CHO SỰ THAM GIA"

Câu chuyện về Star Citizen cho chúng ta thấy – theo cả hai cách đáng kinh ngạc và đáng lo ngại – động cơ đằng sau cách mà mọi người đang chi tiêu, đóng góp và đầu tư tiền trong bối cảnh quyền lực mới.

Trong thế kỷ 20, chúng ta có xu hướng nghĩ đến các giao dịch của chúng ta theo một trong hai cách khác nhau.

Một là trao đổi kinh tế cơ bản. Bạn mua một sản phẩm – ví dụ, một chiếc tủ lạnh. Bạn có một kỳ vọng rất rõ ràng là khi bạn đặt mua chiếc tủ lạnh đó, bạn sẽ không nhận được một cái lò vi sóng. Nếu tủ lạnh được giao đến và nó không hoạt động đúng cách, bạn mong đợi sẽ được đổi cái mới hoặc hoàn lại tiền. Khi bạn đánh giá giá tiền của chiếc tủ lạnh, bạn cân nhắc đến các tính năng của sản phẩm và các giá trị vô hình như thương hiệu (bạn có thể trả một khoản tiền chênh lệch cao hơn nếu nhà sản xuất có thể thuyết phục được bạn tin rằng thiết bị của họ là một sản phẩm "sang trọng"). Một logic tương tự cũng được áp dụng nếu bạn là một nhà đầu tư truyền thống. Bạn đang tham gia vào một giao dịch để kiếm được tỷ lệ hoàn vốn dự kiến, và tính toán đến rủi ro.

Loại giao dịch khác thì mang tính vô vị lợi hơn. Ví dụ, với tư cách là nhà tài trợ cho Oxfam, bạn không mong đợi sẽ nhận được lợi tức tài chính cho khoản đóng góp của mình, hoặc bất

kỳ điều gì khác ngoài lợi ích vô hình khi biết bạn đang giúp đỡ mọi người (và trong một số trường hợp, bạn được ghi tên vào danh sách các nhà bảo trợ). Loại chi tiêu này quan trọng nhất ở việc cung cấp cảm giác về một mục đích cao cả hơn.

Trong những năm gần đây, chúng ta có thể thấy rằng hai loại lợi nhuận này – kinh tế và vô vị lợi – được pha trộn vào nhau nhiều hơn và thường xuyên hơn. Hãy nghĩ về tác động của việc đầu tư, tức là lời hứa hẹn với các nhà đầu tư rằng họ có thể tạo ra lợi nhuận cao và mang lại chút lợi ích cho thế giới này. Hoặc bạn có thể nghĩ về vô số các thương hiệu quảng bá chính mình như là một sự nghiệp vì chính nghĩa – ví dụ như Patagonia, Toms, hay Warby Parker. Đây không phải là một hiện tượng mới – trong nhiều năm, truyền hình công cộng đã nhận những khoản quyên góp được huy động bởi lời hứa về những món quà tặng kèm miễn phí – nhưng ngày nay hiện tượng này càng trở nên phổ biến hơn.

Star Citizen đã kết hợp “một cái gì đó có giá trị” với “ý thức về mục đích” khá tốt. Những người ủng hộ vẫn đang chờ đợi công ty sẽ thực sự tung ra trò chơi mà họ đã đầu tư. Và giá trị của sản phẩm đó được tăng lên theo cảm nhận về mục đích cao hơn mà trò chơi mang lại.

Không phải ngẫu nhiên mà ngôn ngữ được sử dụng khắp vũ trụ lại xuất phát từ sách hướng dẫn các cuộc vận động NGO (các tổ chức phi chính phủ). Star Citizen liên tục được xem là vị cứu tinh của thế giới game trên máy tính cá nhân (game PC), khi đối mặt với sự cạnh tranh từ các thế lực đen tối của Đế quốc game console (máy chơi game). Những người tham gia được xem là các nhà từ thiện PC, như thể họ đang giúp đỡ giải phóng Tây Tạng vậy. Đây là một ví dụ điển hình mà Roberts đã đề xuất với cộng đồng game: “Vài năm nữa, khi bạn ngồi giữa những người thân yêu của mình, và họ hỏi bạn đã làm gì trong trận chiến vì game mô phỏng không gian và PC, bạn có thể nhìn thẳng vào mắt họ và nói: ‘Tôi đã giúp tạo nên Star Citizen’”.

Tổng của hai lợi nhuận này là rất lớn. Nhưng Star Citizen cũng cung cấp một cái gì đó khác, mà chúng ta có thể nghĩ đến như là một hệ số nhân: *cơ hội tham gia*. Ngay từ đầu, quảng cáo chiêu mộ của Roberts đã hứa hẹn rằng các công dân sẽ có khả năng

ảnh hưởng trực tiếp lên cả cách vũ trụ sẽ được hình thành, cũng như cách nó sẽ phát triển khi nó được ra mắt. Thông điệp liên tục là một trong những hoạt động được đẩy mạnh, nhấn mạnh cảm giác rằng sự lựa chọn của các công dân là rất quan trọng và có thể thay đổi số phận của cả thiên hà.

Theo lời của một người ủng hộ Star Citizen, bạn có cảm giác như bạn đang "trả tiền cho giấc mơ" vậy. Bằng cách trở thành một công dân vũ trụ, bạn sẽ có được cả một vũ trụ trong tay mình và định hình nó – một nơi bạn có thể tranh luận xem cách tốt nhất để đánh bại Vanduul (phe phản diện trong trò chơi) là gì, phân tích những thiết kế cho các tàu chiến mới nhất, hoặc tạo ra những câu chuyện fan fiction (truyện do fan viết) của riêng mình về cách vũ trụ được hình thành, tất cả những điều tương tự như vậy trong một nhóm những người cùng chí hướng tận tụy, những người sẽ không nghĩ rằng bạn lập dị khi làm những điều như thế.

Giá trị của sự tham gia này là rất lớn khi mà các công dân đang đạt được những phúc lợi đầu tư ngay trước cả khi trò chơi tồn tại. Người ủng hộ có tên là powertowerpro của Star Citizen đã nói: "Những đồng tiền của tôi rất xứng đáng... Tôi đã được xem 100 giờ nội dung video về việc tạo ra Star Citizen. Tôi đã xem được cách mà trò chơi được thực hiện, cách mà tàu 3D được xây dựng (Tôi là một người đam mê mô hình 3D), những phần hỏi đáp, và nhiều thứ thú vị khác nữa (vài ý tưởng tuyệt vời cho fan fiction đây!). Chỉ cần nhiêu đó thôi cũng đã đủ xứng đáng với khoản tiền đóng góp của tôi rồi".

Khi những khoản phúc lợi này tập hợp lại với nhau, chúng sẽ tạo nên thứ mà chúng ta nghĩ là "phần thưởng cho sự tham gia". Star Citizen cung cấp vài khoản phúc lợi nào đó dưới hình thức những lời hứa hẹn về trò chơi, về những con tàu chiến và mục đích cao cả hơn trong việc tham gia một sứ mệnh làm sống lại các trò chơi mô phỏng trên máy tính. Sự tham gia siêu cấp trong cả hai vấn đề: nó cung cấp cho bạn quyền công dân trong một cộng đồng đầy sống động gồm những người mộng mơ cùng chí hướng với mình, và thậm chí trao cho bạn cơ hội để thay đổi chính bản thân trò chơi. Ngày nay, cho dù bạn đang "bán" sản phẩm gì đi chăng nữa, bạn sẽ có lợi thế lớn nếu cung

cấp được cả ba phúc lợi này. Để đặt nó ra như một phương trình không khoa học (nhưng hữu ích), hãy nghĩ về điều này như sau:

(Một khoản phúc lợi nào đó + Mục đích cao cả) x Sự tham gia = Phần thưởng cho sự tham gia.

Quyền lực tuyệt vời – phần thưởng cho sự tham gia – là nó có thể dẫn đến việc tách rời được giá trị vật chất và giá cả. Những phần thưởng bạn nhận được với tư cách người ủng hộ hoặc người tham gia không chỉ đơn giản gắn liền với giá trị của sản phẩm có liên quan. Chúng phức tạp hơn – và có thể là còn quan trọng hơn nữa cho cả "người bán" lẫn "người mua". Hiệu ứng này đặc biệt được thể hiện rõ trong trường hợp của Star Citizen, trong khi chưa có sản phẩm nào được bán ra cả.

Ở Trung Quốc, nhà cung cấp điện thoại thông minh Xiaomi đã sử dụng cơ cấu huy động tương tự để phát triển thị trường của mình – và đã nhận được một khoản định giá trị giá 45 tỷ đô-la.

KÊU GỌI QUYỀN LỰC CỦA CỘNG ĐỒNG

Trong năm 2015, được hỗ trợ bởi những người hâm mộ nhiệt tình của mình, Xiaomi đã thiết lập kỷ lục Guinness thế giới cho số lượng điện thoại thông minh được bán ra nhiều nhất trong một ngày – 2,1 triệu chiếc. Chỉ trong một vài năm ngắn ngủi, công ty khởi nghiệp này đã trở thành công ty điện thoại thông minh hàng đầu tại Trung Quốc và lớn thứ ba trên toàn thế giới.

Từ khi ra mắt vào năm 2010, Xiaomi đã cam kết sẽ cung cấp những chiếc điện thoại chất lượng cao, hiện đại, chi phí thấp. Tuy nhiên, nó nhắm đến một mục tiêu cao hơn so với việc trở thành nhà sản xuất cho các mặt hàng hấp dẫn. Không giống như các đối thủ cạnh tranh của mình, nó đã lên kế hoạch để phân phối, Xiaomi sẽ bán trực tiếp cho thị trường mà không thông qua các nhà phân phối và các bên thứ ba. Mối quan hệ giữa Xiaomi với cộng đồng của mình chính là yếu tố khiến nó trở nên nổi bật.

Ý nghĩa của từ Xiaomi là "hạt kê", một hình ảnh ẩn dụ trong tiếng Hoa cho "cuộc cách mạng". Những người theo dõi Xiaomi, hay những "Mi Fan", được xem là một phần trong một cuộc cách

mạng thân thiện về văn hóa đối kháng đầy khác biệt (nhưng chắc chắn không phải là một cuộc cách mạng về chính trị) và được xây dựng một cách nhanh chóng thông qua các chiến lược truyền thông xã hội khôn ngoan và các hiện vật mang tính thương hiệu đầy thông minh (như các linh vật dễ thương và những chiếc áo thun cá tính). Ngay cả các đối thủ cạnh tranh của nó cũng đã đề cập đến, cùng với sự tôn trọng, mức độ "sùng bái" mà Xiaomi đã truyền cảm hứng cho những khách hàng của mình.

Xiaomi nuôi dưỡng sự sùng bái này bằng các lễ hội dành cho Mi Fan được tổ chức hàng năm – để tỏ lòng tôn kính đến những người hâm mộ của mình và cũng là một cơ hội bán hàng, cung cấp một loạt các tùy chọn để đóng góp cho công ty, từ việc cung cấp những thông tin phản hồi, chơi các trò chơi trực tuyến mới hay nhận được những ưu đãi hiếm có. Trong suốt cả năm, các sự kiện "bỏng ngô" thường xuyên diễn ra trên khắp đất nước, mỗi sự kiện quy tụ hàng trăm người hâm mộ cuồng nhiệt đến tham gia để kết nối với công ty (và để ăn thật nhiều bỏng ngô nữa).

Một cuộc phỏng vấn đầu năm 2012 với người đồng sáng lập Bin Lin cho thấy công ty đã phát triển một cộng đồng gồm hai triệu người trên các phương tiện truyền thông xã hội. Quan trọng là, những người này không đơn giản chỉ là những người theo dõi; họ là những người tham gia tích cực trong việc phát triển sản phẩm. Không giống như Apple – một thương hiệu cũng sở hữu một cơ sở những người hâm mộ nhiệt thành mà Xiaomi thường được so sánh – bản chất của Xiaomi là công khai quy trình phát triển chứ không che giấu nó trong bí mật. Và người hâm mộ của nó không chỉ bỏ phiếu cho những tính năng mà họ thích; họ còn được khuyến khích tạo ra những thiết kế của riêng mình cho giao diện người dùng của điện thoại. Một bài báo trên tờ *New York Times* đã kể lại câu chuyện về một người hâm mộ nhiệt thành – Han Yu, 24 tuổi – anh ấy đã tình nguyện làm việc cho Xiaomi như thể đó là Habitat for Humanity (Một môi trường sống của nhân loại). Anh ấy kiểm tra các lỗi trên giao diện người dùng và làm việc như một người kiểm duyệt trên các diễn đàn của công ty. Phần thưởng cho anh ấy là gì? Anh ấy đã làm quen với những người bạn trên các nền tảng của công ty

và thậm chí một trong những ý tưởng sản phẩm của anh đã được thông qua bởi Xiaomi. “Tôi thực sự thích cảm giác được tham gia”, anh cho biết.

Đến năm 2015, khoảng thời gian mà Xiaomi đạt được mức định giá 45 tỷ đô-la đáng kinh ngạc của mình, Bin Lin có thể tuyên bố rằng có đến 40 triệu thành viên tham gia vào diễn đàn người dùng của Xiaomi. Wanqiang Li, một nhà đồng sáng lập khác, cho biết diễn đàn điện thoại thông minh của họ nhận được từ một đến hai triệu lượt tương tác mỗi ngày. Mỗi tuần, vào ngày được gọi là “Thứ Sáu Màu Cam”, Xiaomi cung cấp một phiên bản cập nhật cho giao diện người dùng và yêu cầu cộng đồng phản hồi cho mình. Như Li mô tả, điều này cũng giống như “có một đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 100.000 người vậy”. Công ty trong truyền thuyết ấy phát triển để kỷ niệm những câu chuyện về sự sáng tạo của người dùng: như việc một người hâm mộ đã nảy ra ý tưởng cho việc cải tiến chức năng đèn pin trong lúc đang cố gắng về nhà vào một đêm có chút say xỉn.

Nghiên cứu của các nhà kinh tế học hành vi Michael I. Norton, Daniel Mochon và Dan Ariely giúp cho chúng ta hiểu được động lực đằng sau các công ty như Xiaomi. Họ đã xác định được những gì mà họ gọi là “hiệu ứng IKEA”, một xu hướng mà mọi người đặt một giá trị cao hơn lên những sản phẩm tự làm. Quan sát chính của họ là khi mọi người tự lắp ráp các thiết bị với nhau từ một bộ dụng cụ tự lắp ráp, họ có xu hướng tự đánh giá cao quá mức việc sáng tạo của mình (mà thường được xây dựng kém). Để kiểm tra xem hiện tượng này có phổ biến rộng hơn hay không, họ đã thiết kế một thử nghiệm với một nhóm người được hướng dẫn gấp những con thiên nga giấy origami. Họ hỏi những người đã gấp (“những người xây dựng”) và những người khác không tham gia (“những người không xây dựng”) để đánh giá các thành phẩm sáng tạo: “Trong khi những người không xây dựng thấy những sáng tạo nghiệp dư này không khác gì những tờ giấy nhàu nát gần như vô giá trị, thì những nhà xây dựng của chúng tôi lại xem đó như là những tác phẩm origami đầy giá trị nghệ thuật”. Hiệu quả thật đáng ngạc nhiên: “Những nhà xây dựng đánh giá tác phẩm origami của họ rất cao, họ sẵn sàng trả cái giá cao hơn nhiều cho những sáng tạo của mình, so với cái giá mà nhóm người không xây dựng sẵn sàng chi trả cho

những tác phẩm origami tinh xảo được gấp bởi các thợ thủ công chuyên nghiệp của chúng tôi”.

Kết luận của họ là gì? Mọi người đánh giá cao hơn giá trị của những sự vật và trải nghiệm mà họ có thể định hình được.

Trên thực tế, ngay cả khi sản phẩm có một chút ngớ ngẩn và mục đích của một chiến dịch là sự hài hước (chứ không phải là sự cao cả), một lời mời tham gia khéo léo vẫn có thể dẫn đến những kết quả đáng kể. Vào năm 2014, Zack “Danger” Brown đã thông báo với thế giới trên Kickstarter rằng anh muốn làm món salad khoai tây. Lời kêu gọi đóng góp của anh ta hầu như không hề phức tạp chút nào: “Về cơ bản là tôi chỉ định làm món salad khoai tây thôi. Tôi chưa quyết định chọn loại nào cả”. Mục tiêu gây quỹ của anh khá là khiêm tốn: 10 đô-la. Anh đã thu được 55.000 đô-la từ gần 7.000 người ủng hộ, trong đó có nhiều người cảm thấy thích thú với trò đùa phá cách này. Chiến dịch của Brown chính là sự chế giễu dành cho các chiến dịch gây quỹ cộng đồng. Anh cam kết rằng bất cứ ai ủng hộ 3 đô-la sẽ được thử một miếng salad. Lúc nấu món chính hấp dẫn của mình, Zack đã thực hiện lời hứa sẽ xướng tên tất cả những người ủng hộ mình trong khi lột vỏ khoai tây, và trở thành một đoạn video hoành tráng với gần 4 giờ livestream trên YouTube. Nó cho cảm giác có chút gì đó hơi giống với một trong những bộ phim Andy Warhol dài bất tận mà trong đó bạn được xem những thước phim câm được quay chậm. Một số người ủng hộ đã phối lại đoạn video này để làm nổi bật 1,5 giây nổi tiếng của riêng họ. Một bình luận viên khá có tiếng trên YouTube đã nhận xét về video đọc tên ấy như là “danh sách tên của những kẻ ngốc đang rất buồn chán và cô đơn đến mức họ phải trả tiền để trở thành một phần của một cái gì đó”. (Và cộng đồng Internet có thể phản hồi rằng: Chào mừng bạn đến thế kỷ 21!)

CÁC KỸ NĂNG MỚI (VÀ CŨ) ĐỂ GẦY DỰNG VÀ QUYÊN GÓP TIỀN

Để tạo ra nguồn tài trợ trong một thế giới quyền lực mới – thông qua doanh thu, quyên góp, vốn đầu tư hoặc cho vay – bạn cần phát triển một bộ những kỹ năng hoàn toàn mới, khác với những kỹ năng cần thiết để làm cho mọi thứ trở thành sự thật trong thế kỷ 20. Hãy suy nghĩ một chút về cuộc sống trước đây.

Cha của Jeremy, Frank, dành phần lớn sự nghiệp của mình như một nhà làm phim tài liệu độc lập tại Úc. Để có được một bộ phim, ông đã viết một "bài giới thiệu" (vì làm một video quảng cáo ngắn thì quá đắt đỏ), cẩn thận xây dựng quan hệ với một vài ông chủ quyền lực bên trong các cơ quan tài trợ phim quyền lực của chính phủ, phục tùng quy trình hành chính rối ren mang phong cách của Kafkaesque, và sau đó là chờ đợi, chắp tay cầu nguyện cho số phận của mình sẽ được công bố.

Mẹ của Henry, Diann, từng là một họa sĩ vẽ tranh cho sách trẻ em ở Anh. Công cụ gây quỹ của bà là tập hồ sơ tranh vẽ (portfolio) và chiếc hộp Rolodex đựng danh thiếp của mình. Tập hồ sơ gồm những bức tranh của bà thể hiện trình độ kỹ thuật và phạm vi công việc. Hộp danh thiếp Rolodex của bà chính là một công cụ cần thiết cho việc tổ chức một "cuộc họp lớn ở London", mà có thể dẫn đến việc một biên tập viên phê duyệt cho bà (hay không), là chiếc chìa khóa cho kế sinh nhai của Diann. Ngay cả khi có một người "đồng ý" thì nó cũng chỉ là sự bắt đầu cho một chuỗi ngày vô tận của việc gửi-đi-gửi-lại với những thay đổi được yêu cầu cho tác phẩm của bà, mà không phải lúc nào cũng được đi kèm những lời giải thích hợp logic.

Đây là cả hai thế giới mà trong đó không có quá vài chục người là thực sự quan trọng; và để thành công, bạn cần phải biết phát triển kiến thức nội bộ trong một quá trình đầy rối rắm. Kỹ năng quan trọng ở đây là phải cẩn thận nuôi dưỡng mối quan hệ (và cẩn thận để không bao giờ chọc giận) những nhân vật quyền lực và những "người tạo nên thị hiếu". Thư giới thiệu là vô cùng quan trọng. Bạn cần phải "dành trọn thời gian cho công việc" để phát triển dần dần trên con đường của bạn; bạn cần phải đi học đúng trường. Và một khi bạn đã bước vào được hệ thống này, bạn đã có mọi động lực để cố gắng đẩy những người khác ra khỏi đó.

Thứ đang dần nổi bật lên, dù ở quy mô hoành tráng (như dự án Star Citizen) hay trên một quy mô nhỏ (như ai đó quyên tiền để phẫu thuật thay đầu gối của mình), chính là một tập hợp những kỹ năng mới để kêu gọi tài trợ. Dưới đây là tổng quan về tập hợp kỹ năng này:

Kỹ năng kêu gọi tài trợ theo Quyền lực cũ	Kỹ năng kêu gọi tài trợ theo Quyền lực mới
Bán hàng theo kiểu truyền thống	Kể chuyện để đạt được sự phổ biến
Sự ủy nhiệm đã được chứng minh và kinh nghiệm kỹ thuật	Một câu chuyện cá nhân hoặc nhóm hấp dẫn
Khả năng phát triển các mối quan hệ bảo trợ ưu tú	Khả năng huy động cộng đồng và những người có ảnh hưởng xã hội quan trọng
Khả năng điều hướng các hệ thống quan liêu phức tạp	Khả năng điều hướng động lực cộng đồng phức tạp
Tạo ra phần thưởng cao cấp/ độc quyền	Tạo ra phần thưởng cho sự tham gia

Tất nhiên, các kỹ năng kêu gọi tài trợ theo kiểu quyền lực cũ và các mối quan hệ vẫn mang lại cho bạn một lợi thế to lớn nhất định – chỉ cần thử là một người phụ nữ hoặc người da màu, hoặc một người không thuộc nhóm các trường đại học danh tiếng Ivy League, cố gắng để gây quỹ ở Silicon Valley, bạn sẽ cảm nhận được điều đó. Nhưng khi đã nắm vững, những kỹ năng mới này có thể đưa bạn đến các con đường xung quanh các hệ thống bảo trợ đóng kín đã đề cập ở trên. Và càng ngày những người làm chủ những kỹ năng đó càng thành công trong việc giúp cho bộ phim của họ được thực hiện, mở rộng quy mô doanh nghiệp, và tích lũy giá trị kinh tế. Hoặc thậm chí, như chúng ta sẽ thấy trong câu chuyện tiếp theo, đó là câu chuyện bán bia.

KỸ NĂNG KÊU GỌI TÀI TRỢ CỦA QUYỀN LỰC MỚI TRONG THỰC TẾ: NHỮNG CÂU CHUYỆN SAY XỈN NHẢM NHÍ CỦA BREWDOG

BrewDog là một công ty khởi nghiệp ở Scotland đã cách mạng hóa ngành của mình – và phát triển một cách lớn mạnh – thông qua các thử nghiệm táo bạo và có hiểu biết về cách thức thu hút vốn đầu tư, thu hút cộng đồng, và nấu bia.

Công ty được bắt đầu bởi hai chàng trai hai mươi bốn tuổi, James Watt và Martin Dickie, với một khoản vay ngân hàng 20 nghìn bảng Anh khiêm tốn trong năm 2007. Sự đột phá lớn của

họ đến sau đó một năm, khi cặp đôi tham gia một cuộc thi bịt mắt nếm thử bia do chuỗi siêu thị Tesco lớn nhất của Anh tổ chức, và những loại bia của họ đã lần lượt giành giải nhất, giải nhì, giải ba và giải tư. Một kết quả không tệ chút nào. Giải thưởng này đã được tiếp cận bởi hàng triệu người tiêu dùng ở Anh.

Watt và Dickie là hai anh chàng đến từ Scotland đam mê bia (thường được gọi là Scotsmen) với một vấn đề nghiêm trọng với chính quyền (cũng thường được gọi là Scotsmen), một điều gì đó mà họ đã thể hiện trên mọi khía cạnh thương hiệu của mình. Tạp chí *The Guardian* đã kể lại một số vụ chơi khăm của BrewDog như sau:

“Bên cạnh những trò hề khác, họ đã lái một chiếc xe tăng xuống đường Camden; đặt tên cho một loại bia theo tên của loại cocktail hỗn hợp gồm heroin và cocaine đã giết chết River Phoenix và John Belushi; chiếu hình ảnh khỏa thân của hai người sáng lập lên Tòa nhà Quốc hội; ủ bia ở đáy Đại Tây Dương; thả những con mèo nhồi bông từ một chiếc trực thăng xuống thành phố London; thuê một người lùn để kiến nghị Quốc hội cho sự ra đời của cốc uống bia 2/3 pint; và trong đám cưới Hoàng gia vào năm 2011, họ đã cho ra mắt một loại bia có chứa thứ mà họ gọi là chất kích thích tình dục tự nhiên như ‘thảo dược Viagra’, sôcôla và cỏ sừng dê, và gọi nó là Royal Virility Performance (Thể hiện sức mạnh đàn ông của Hoàng gia).”

Watt và Dickie đã kết hợp kỹ năng marketing độc đáo và kỹ năng kể chuyện của họ cùng nỗi ám ảnh với việc phải làm ra loại bia tốt nhất, đích thực nhất và mạnh nhất trên thị trường – họ nghiêm túc trong vấn đề này đến mức sở hữu cả một đội ngũ các nhà vi sinh học trình độ tiến sĩ đến làm việc tại nhà máy của mình ở Scotland. Họ đã có được những người theo dõi trung thành, cho đến tận sau này (ngay cả khi nhiều người gièm pha chê bai họ như là những kẻ lập dị không thể chấp nhận được). Giờ đây họ đã sở hữu hơn 40 quán bar trên khắp thế giới, từ Manchester đến São Paulo, và sản phẩm của BrewDog được bán rất chạy. Đó là nhà sản xuất thực phẩm và đồ uống phát triển nhanh nhất ở Anh.

BrewDog, phù hợp với bản chất và câu chuyện chống lại hệ

thống quyền lực của mình, đã đi theo một con đường hoàn toàn khác biệt để hỗ trợ sự phát triển ban đầu của nó. Nó đã chọn hướng tới quần chúng (say xỉn) nhiều hơn là nhận được sự kính trọng từ tòa án. Thay vì dựa vào các khoản vay ngân hàng hoặc vốn đầu tư mạo hiểm, nó đã quyên tiền – hàng chục triệu đô-la – từ những người tiêu dùng của chính mình, và quá trình này đã giúp nó trở thành người tiên phong đầu tiên về vốn cổ phần, với 24.000 người tiêu dùng trở thành "người đồng sở hữu" (1.329 nhà đầu tư đầu tiên trong số đó đã kết thúc với mức lợi nhuận 2.800%, sau đó trong chính câu chuyện của mình, BrewDog đã bán đi một lượng lớn cổ phần cho một nhóm các quỹ đầu tư).

Như James Watt mô tả, với sự phách lối đặc trưng nhưng không phải không hợp lý: "Các xiềng xích về mặt tinh thần đã kéo các British SME [các công ty nhỏ và vừa của nước Anh] xuống cùng với những phương pháp huy động vốn cứng nhắc và thiếu tính sáng tạo. Chúng tôi đã mở ra một thế giới mới đầy thách thức". Đợt huy động vốn cổ phần từ cộng đồng lần thứ tư của BrewDog đã kết thúc vào năm 2016 và đã phá vỡ kỷ lục 19 triệu bảng Anh từ hàng chục nghìn nhà đầu tư bình thường, hoặc như BrewDog đã tự hào gọi họ là "Equity Punks".

Để có được thành tích này, Watt và Dickie phải nắm vững các kỹ năng xây dựng cộng đồng. Là một Equity Punk, bạn sẽ nhận được lời mời đến tham dự cuộc họp cổ đông thú vị nhất thế giới (một đề nghị mà 6.000 nhà đầu tư BrewDog đã nhận lời vào năm 2015), đó là một bữa tiệc lớn với các ban nhạc nổi tiếng và được uống bia bất tận. Bạn cũng được giảm giá trên chính sản phẩm của họ. Trên nền tảng cộng đồng trực tuyến cho các nhà đầu tư, những Equity Punk có thể kết nối với nhau, nói chuyện về việc làm bia thủ công và cuộc sống, và cũng có thể đưa ra ý kiến của họ về cách thức hoạt động của công ty. Mối liên kết được tạo ra cũng mạnh mẽ như loại bia mà họ ủ vậy. Một lần nữa, chúng ta lại được thấy cách thức hoạt động của phần thưởng cho sự tham gia.

Các Equity Punk cũng có thể tham gia sự kiện Beatnik Brewing Collective, một nền tảng sáng tạo bia "hoàn toàn được kiểm soát bởi các nhà đầu tư Equity Punk của chúng tôi. Bạn có cơ hội

bỏ phiếu cho những gì mà chúng tôi pha chế để quyết định loạt sản phẩm bia hỗn hợp tiếp theo của chúng tôi. Sau đó, bạn sẽ được mời tham gia với chúng tôi tại nhà máy bia trong ngày hội cổ đông thường niên, để ủ loại bia mà chính bạn đã tạo ra". Cổ đông có thể chọn tất cả mọi thứ từ mức "hoa bia và độ cay nồng" cho đến nhãn dán và tên gọi của bia.

Điều thú vị trong câu chuyện của BrewDog – và cuộc thử nghiệm thực tế các kỹ năng kêu gọi tài trợ theo quyền lực mới – chính là cách mà nó điều hướng động lực cộng đồng của mình ngay từ khi nó mới nổi dậy cho đến lúc trở thành một tay chơi chính thống. Với tất cả những năng lực của mình cùng các kỹ năng quyền lực mới, những người sáng lập đã có một lối hành động quyền lực cũ khi bán 23% cổ phần với số tiền 265 triệu đô-la cho một nhóm các quỹ đầu tư, được định giá 1,2 tỷ đô-la. Mặc dù James Watt tuyên bố: "Chúng tôi sẽ không để thỏa thuận này đi vào đầu chúng tôi, nhưng Martin đã tự chui đầu vào rọ", song thỏa thuận ấy đã làm bùng phát một loạt câu hỏi về tình trạng hỗn loạn – làm thế nào để có thể dễ dàng "sống chung" với vốn cổ phần tư nhân. BrewDog bây giờ cần phải học cách *pha trộn* quyền lực, để có được những điều tốt nhất từ cả quyền lực mới và cũ để giữ cho cộng đồng và những nhà đầu tư của mình cùng thỏa mãn (điều này sẽ được đề cập tiếp trong chương 10).

NỀN KINH TẾ THÁCH THỨC MỚI: NHỮNG BÀI HỌC LỚN CHO VIỆC KÊU GỌI TÀI TRỢ CỦA QUYỀN LỰC MỚI

Bài học #1: Nhiều "ông chủ" không có nghĩa là quản trị sẽ tốt hơn

Đầu năm 2015, Chris Roberts đã biến mất khỏi chân trời của Star Citizen và ẩn mình trong vòng 66 ngày tại một studio phim ở London cùng với Luke Skywalker và Đặc vụ Dana Scully của bộ phim *X-Files*. Một số công dân bắt đầu tự hỏi liệu ông ta có còn tương tác hay đã hoàn toàn mất liên lạc với cộng đồng mà chính ông đã khởi xướng. "Chủ tịch" Roberts đã bước vào một tầng bình lưu khác.

Thành công trong việc gây quỹ cho trò chơi đã cho phép tham vọng của Roberts phát triển đến mức mà giờ đây ông còn định

sẽ quay chuỗi phim chuyển thể live-action (hành động thực tế) cho Squadron 42 – một trò chơi nhỏ trong trò chơi vũ trụ Star Citizen – với các diễn viên thực thụ. Mark Hamill và Gillian Anderson đã được chọn làm diễn viên chính. Để có được chất lượng tốt, RSI đã ký hợp đồng cho Gary Oldman đóng vai Đô đốc Giám mục.

Sự vắng mặt của Roberts tình cờ trùng hợp với tin tức rằng Star Marine, một mô-đun game bắn súng đầu tiên được lên lịch phát hành vào tháng 6 năm 2015, đã bị trì hoãn vô thời hạn. Sự biến mất, và sự chậm trễ, làm dấy lên những lo ngại đang ngày càng tăng về sức khỏe của vũ trụ.

Rồi Derek Smart xuất hiện. Smart là một nhà phát triển game kỳ cựu, với tư cách là người đóng góp cho Star Citizen, đã tự xem mình là một trong số "922.034 ông chủ" của Roberts. Với Roberts, bây giờ là thời điểm AWOL (Absent WithOut Leave – vắng mặt không có phép), Smart công khai yêu cầu một đợt kiểm toán RSI, xem xét các báo cáo chi phí của nó, và xác định một thời gian chính xác để ra mắt trò chơi. Ông cũng đặt câu hỏi về việc vợ và anh trai của Roberts đã tham gia vào công ty và được trả công như thế nào. Khi lời yêu cầu của ông lan truyền, một số người đã ủng hộ chiến dịch của ông và bắt đầu tự đặt câu hỏi của chính họ. Tuy nhiên, những người khác đã có một cái nhìn rất khác về sự khiêu khích của Smart. Họ bắt đầu gọi ông ta là "He who must not be named" ("Kẻ không thể gọi tên", cụm từ được dùng trong bộ truyện Harry Potter để ám chỉ nhân vật phản diện Voldemort). Chiến dịch của Smart đã tạo ra một vài bài báo và gây được sự chú ý, nhưng chỉ bùng nổ khi RSI đổ thêm dầu vào lửa bằng cách quyết định hoàn trả lại tiền cho ông ta, tước bỏ "quyền công dân" của ông.

Có sự đồng thuận nhỏ đến mức đáng ngạc nhiên đằng sau thách thức của Smart đối với thẩm quyền của Roberts. Một số công dân đã chia sẻ phân tích của Smart, và muốn công ty phải minh bạch hơn về nơi mà số tiền khổng lồ được đóng góp đã được chi tiêu. Nhưng nhiều người khác không hề muốn mời thêm giám sát. Một cuộc thăm dò không chính thống nhưng được đăng tải trên các bảng tin đã hỏi những người tham gia rằng: "Bạn có muốn có một quy trình hoàn tiền công khai ngay

bây giờ hay không, dựa vào tình hình đang diễn biến như gần đây?”, 74% công dân đã bỏ phiếu “KHÔNG”.

Một số công dân lo lắng rằng việc kiểm tra và số dư tăng lên chỉ là việc vặt của một kẻ ngốc. Hay một sự xao lãng từ nhiệm vụ ấp ủ của họ trong việc xây dựng một trò chơi mà họ yêu thích. Những ai muốn nghĩ xấu về RSI và trò chơi Star Citizen, các nhà bình luận đã viết, sẽ không bao giờ có thể thay đổi ý kiến của họ, bất kể bằng chứng nào được đưa ra. Như một công dân đã nhận xét: “Tôi không chắc bạn hiểu cách thức hoạt động của nó. Bạn có thể có ba [đợt kiểm toán] rõ ràng, nhưng mọi người vẫn sẽ không hài lòng”.

Roberts phải quay trở lại từ việc làm phim để trấn an đám đông và đặt dấu chấm hết cho mọi tranh luận về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Khi trở về từ nước Anh, ông đã đăng một video dài 90 phút có tiêu đề *10 for the Chairman*, trong đó ông giải quyết các mối quan tâm chính của cộng đồng và cập nhật nó trong chuyến đi thực địa của mình. Ông cũng đã viết một bức thư dài cho cộng đồng, thừa nhận những thách thức của RSI, và đưa ra những báo cáo thú vị về tiến trình của nó. Tất cả những nỗ lực của Roberts để thu hút cộng đồng và sự xác nhận của công dân đã dập tắt cuộc nổi loạn.

Nếu Star Citizen là một ví dụ tuyệt vời trong việc xây dựng cộng đồng, thì cuộc nổi loạn của Smart lại cho thấy đây cũng là một câu chuyện của một triệu người với vài quyền hạn ít ỏi và (tại thời điểm viết bài) cũng không có “vũ trụ bất tận” để tiến vào. Ngoài việc ngồi đó và hy vọng, hoặc gửi một dòng tweet thiếu kiên nhẫn, không có người hỗ trợ nào có thể làm được nhiều thứ về nó. Thực tế, có nhiều ông chủ không có nghĩa là sẽ quản trị nhiều hơn hoặc tốt hơn.

Như bài học mà Smart đã học được, rất khó để có thể huy động một khối lượng đáng kể các nhà đầu tư nhỏ đặt câu hỏi về một cam kết mà họ đặt rất nhiều hy vọng vào. Một âm mưu lạc quan rất khó để làm sáng tỏ. Như trang blog của game thủ *Kotaku* ghi lại: “Tận sâu thẳm trong lòng mọi người, ngay cả khi họ không phải là những người ủng hộ hoặc là người hâm mộ của không gian mô phỏng nói chung, đều muốn Star Citizen thành công. Bất kỳ thất bại nào, hoặc bị coi là thất bại, sẽ là một sự xúc

phạm cực kỳ to lớn không chỉ chống lại sự nghiệp của hàng trăm người, của Chris Roberts, mà còn chống lại việc huy động vốn từ cộng đồng nói chung. Xét cho cùng, chúng ta đang nói về hàng trăm nghìn người ủng hộ cá nhân".

Sự trớ trêu ở đây rất rõ ràng. Gần một triệu ông chủ này cuối cùng đã áp đặt việc giám sát *ít hơn* so với cấu trúc quyền lực cũ của một số ít các nhà tài chính quan trọng cùng rất nhiều rủi ro; có vẻ hợp lý hơn nếu cho rằng việc thiết lập thêm các nhà đầu tư truyền thống sẽ giúp thúc đẩy Roberts thật sự cung cấp ra sản phẩm, thay vì chỉ bán đi những lời hứa về việc trang trí buồng lái. Tương tự, đối với BrewDog, bạn có thể đặt cược rằng các giới chức quan liêu của quỹ đầu tư tại TSG Consumer Partners sẽ áp dụng một sự giám sát kỹ lưỡng hơn cho khoản đầu tư trị giá 265 triệu đô-la của họ so với mức độ giám sát của Equity Punks trên các cổ phần mức độ thấp của mình.

Mặt tối của việc kêu gọi nguồn tài trợ quyền lực mới là – bởi sự nhiệt tình của chúng ta để trở thành một phần của một điều gì đó – chúng ta thường không dành đủ thời gian để xem xét bản chất và các điều khoản của sự tham gia đó. Chúng ta nắm bắt được những gì chúng ta có thể nhận được, và không nắm bắt được những gì khiến chúng ta có thể bỏ cuộc.

Cho dù tốt hơn hay xấu đi, các nhà quản lý ở một số quốc gia cũng đã nhảy vào để bảo vệ những người ủng hộ từ các chiến dịch huy động vốn vô đạo đức từ cộng đồng: sẽ tốt hơn nếu họ bảo vệ chúng ta khỏi gian lận, nhưng có lẽ sẽ tệ hơn nếu họ đè bẹp sự mạo hiểm của rất nhiều các liên doanh được tài trợ (Kickstarter mô tả rủi ro vốn có trong các dự án của mình như là một "tính năng, chứ không phải một lỗi").

Bài học #2: Lan truyền ≠ quan trọng

"Vào tháng 7 năm 2013, đứa con gái bốn tuổi Eliza của chúng tôi đã được chẩn đoán đang ở giai đoạn cuối của một căn bệnh di truyền hiếm gặp có tên là Sanfilippo Syndrome-Type A", đó là những dòng mở đầu cho một chiến dịch GoFundMe. "Trong một khoảnh khắc đáng sợ, chúng tôi được bảo rằng chúng tôi sẽ phải nhìn con bé dần biến mất ngay trước mắt mình".

Câu chuyện ảm đạm này đi kèm với một tia sáng hy vọng. Các nhà nghiên cứu tại bệnh viện Nationwide Children đã phát triển một liệu pháp trị liệu gien đột phá cho Hội chứng Sanfilippo, và chỉ cần 2 triệu đô-la là có thể chạy thử nghiệm lâm sàng.

Cha mẹ của Eliza, Glenn và Cara O'Neill, đặt mục tiêu 2 triệu đô-la cho chiến dịch của họ, cao hơn bất cứ thứ gì mà trước đây GoFundMe từng được sử dụng để gây quỹ. Tiến trình ban đầu diễn ra rất chậm: họ khó có thể vượt ra khỏi các mạng xã hội của chính mình. Trong một đêm tuyệt vọng, Glenn điên cuồng tìm kiếm trên Google một lời giải đáp cho vấn đề "cách tạo ra một video lan truyền" và tìm đến Benjamin Von Wong, một nhà quay phim trẻ.

Wong và các đồng nghiệp của mình đã từ bỏ tất cả mọi thứ và bay đến Columbia, South Carolina, để ở lại với gia đình O'Neill trong suốt 8 ngày. Họ cùng nhau tạo ra một đoạn video ngắn cảm động về Eliza qua giọng nói quẫn trí của bố mẹ cô bé. "Hy vọng là một từ đẹp, nhưng chúng ta cần phải hành động", Cara nói, kêu gọi ý thức của chúng ta về sự cấp bách. Đó là một câu chuyện đầy cảm động phù hợp với chính chủ đề của mình – với cảnh quay chậm hình ảnh Eliza như là một đứa trẻ bình thường, xinh đẹp.

Video là bước đột phá mà gia đình O'Neill cần – nó thu hút sự chú ý của các hãng tin tức chính thống, đã thu hút 600.000 lượt xem trên YouTube và thúc đẩy lượng đóng góp ồ ạt. Vào cuối năm 2015, khi gia đình O'Neill gần đạt được mục tiêu 2 triệu đô-la không tưởng đầu tiên của họ, một doanh nhân giàu có ở Texas đã nhảy vào, quyên góp toàn bộ số tiền còn lại tính từ thời điểm đó. Vào tháng 5 năm 2016, Eliza là đứa trẻ đầu tiên trên thế giới được điều trị thử nghiệm với sự tài trợ bởi chiến dịch này.

Câu chuyện của Eliza chính là một câu chuyện gây quỹ thành công từ cộng đồng mà chúng ta có được. Một căn bệnh hiếm hoi quá nhỏ và hẹp để thu hút các nguồn tài trợ của các tổ chức tìm kiếm các nguồn lực từ sự hào phóng của hàng chục ngàn người đóng góp nhỏ, mỗi người đều đầu tư vào câu chuyện của Eliza. Tại sao lại không ăn mừng được kia chứ?

Tuy nhiên, trong khi những câu chuyện về những cá nhân thành công đã nâng đỡ trái tim của chúng ta, bức tranh nổi lên từ nhiều trường hợp kêu gọi tài trợ quyền lực mới lại phức tạp hơn. Tại Davos vào năm 2016, một hệ thống đầy đủ các sáng tạo thông thường đã cung cấp cái nhìn đầu tiên về một thứ dường như là một khả năng mới và thú vị: "Điều gì sẽ xảy ra nếu cơ sở hạ tầng công cộng được tài trợ bởi đám đông?". Giáo sư luật tại Harvard Jonathan Zittrain đã chụp một bức ảnh về hệ thống ấy và thêm dòng chú thích: "Hãy theo cách một số người gọi nó là 'thuế'". Trong thế giới quyền lực cũ, ông đã nhắc nhở chúng ta rằng nhiều thứ đang bị phân tách và được tài trợ bởi cộng đồng đã từng được tập trung – chúng ta đã trả thuế và yêu cầu chính phủ đưa ra những quyết định hợp lý cân bằng các nhu cầu và ưu tiên khác nhau của xã hội. Thuế là sự đối lập của việc huy động vốn từ cộng đồng: chúng ta hầu như không có cơ quan nào quyết định cách chi tiêu tiền (trừ phiếu bầu vài năm một lần để chọn chính phủ đưa ra quyết định đó); chúng ta không nhận được "vòng lặp phản hồi" mang lại cho chúng ta ý thức từ thâm tâm, rằng mình đã làm được một điều hữu ích khi tham gia xây dựng một cái gì đó; chúng ta không được kết nối cá nhân với một câu chuyện hoặc một thử thách cá nhân nào đó. Không có gì đáng ngạc nhiên, không thể nào thỏa mãn một cách sâu sắc "trải nghiệm người dùng" của người nộp thuế, khi mọi người cảm thấy càng ngày càng hoài nghi và xa rời với chính phủ.

Nhưng hãy tưởng tượng xem, khi một thị trấn gây quỹ cho việc chi tiêu cơ sở hạ tầng của nó, thay vì chỉ dựa vào cơ chế tập trung chính phủ được tài trợ bởi người đóng thuế, rất có thể là các dự án cơ sở hạ tầng công cộng thú vị nhất với những câu chuyện hay nhất sẽ thu hút được nhiều sự chú ý nhất và cả những đồng đô-la nữa – chợ nông sản dưới lòng đất với năng lượng mặt trời gần như chắc chắn sẽ thành công hơn các dự án quan trọng nhưng không mấy hấp dẫn như làm mịn sỏi trên đường cao tốc của địa phương.

Các nhà môi trường học đã biết đến một thực tế có chút chán nản này trong nhiều năm qua. Khi các đội ngũ như Quỹ động vật hoang dã thế giới (WWF) quyên góp tiền từ cộng đồng, họ gần như hoàn toàn dựa vào những gì mà người trong ngành gọi

là “những động vật to lớn quyến rũ”. “Hãy cứu những chú gấu trúc” sẽ luôn luôn đánh bại việc trình bày kế hoạch chiến lược để bảo tồn các khu vực miền núi ở miền Trung Trung Quốc, nơi gấu trúc sinh sống. Trong khi các mô hình huy động vốn từ cộng đồng thường phổ biến hơn ở các khu vực từng được xem là hàng hóa công (như giáo dục), thì cuộc tranh luận lại hướng về việc sản xuất bia. Liệu việc kêu gọi tài trợ từ cộng đồng cho những thứ như sách giáo khoa sẽ giúp đỡ cho trẻ em – hay sẽ thực sự làm tổn thương ngành giáo dục cộng đồng bằng cách rút nhiệt ra khỏi chính phủ? GoFundMe đã trở thành trang web huy động tiền tài trợ từ cộng đồng lớn nhất tại Mỹ bởi vì nó là cách thức để những người gặp khó khăn có thể quyên tiền cho việc chăm sóc sức khỏe cơ bản của riêng họ, dịch vụ mà các chính phủ ở nhiều quốc gia khác cung cấp.

Huy động vốn từ cộng đồng cũng có thể là một hành động để tăng cường đặc quyền. Eliza O’Neill đã có một người cha đủ hiểu biết để thực hiện một video có sức lan tỏa về cô con gái của mình; và một người mẹ, là một bác sĩ nhi khoa, có những kỹ năng và bí quyết để điều hướng hệ thống chăm sóc sức khỏe. Đối với mỗi câu chuyện “ngoài cuộc” có thật trong cái thế giới mới và rời rạc này, chúng ta thường thấy những người có sẵn quyền lực chính là những người có khả năng nhất trong việc khơi dậy sự ủng hộ từ cộng đồng. Mặc dù không có các chất vấn về việc huy động vốn từ cộng đồng – đã mở rộng quyền tiếp cận cho mọi người để thực hiện các sáng kiến của riêng họ và đưa chúng ra thị trường – nhưng hiện tại vẫn đang thiếu một cơ chế để đảm bảo rằng các lợi ích của nó được chia đều hoặc phân bổ một cách hiệu quả.

CUỘC SỐNG NĂM 2946: TƯƠNG LAI CỦA VIỆC GÂY QUỸ

Đối với Nehkara, một người hâm mộ cuồng nhiệt, việc tham gia vào Reddit đã làm sâu sắc thêm mối quan hệ của anh với Star Citizen. Là một đại sứ và nhà tuyển dụng tự phong của Star Citizen, anh đã viết những bài viết dài đăng tải trên Reddit để giúp “mọi người hiểu được trò chơi”. Thông qua các bài đăng này, anh gặp gỡ và hợp tác với một công dân khác. Họ quyết định thành lập một công ty truyền thông.

Ba ngày sau, họ tung ra mạng lưới Imperial News Network với

sứ mệnh “đưa vũ trụ vào cuộc sống”, chịu trách nhiệm cho tất cả các tin tức và những cuộc thảo luận liên quan đến Star Citizen. Nó đã trở thành một đầu mối phổ biến cho các công dân khác và đôi khi các thành viên trong nhóm RSI cũng được mời tham dự với tư cách khách mời.

Mặc dù bản thân trò chơi đã bị trì hoãn rất lâu rồi, nhưng những người hâm mộ như Nehkara đã tham gia một cách tích cực vào sự phát triển của nó. Anh nói với chúng tôi về “vũ trụ thử nghiệm công cộng” của RSI, nơi mà “mỗi ngày, những người ủng hộ đang giúp họ thử nghiệm trò chơi, tinh chỉnh nó, sửa lỗi và tìm lỗi, thực tế là, ngày càng thường xuyên hơn... Đó là một nỗ lực mang tính hợp tác cao để xây dựng trò chơi, và đó là cảm giác mà bạn nhận được. Đây cũng là dự án của tôi, bạn hiểu chứ?”.

Nehkara cảm nhận được vai trò của mình trong Star Citizen khi đóng góp một phần nhỏ cho một dự án hoành tráng: “Bạn sẽ xây dựng một thứ chưa bao giờ được xây dựng trước đây. Chưa có ai từng nghĩ đến việc xây dựng một cái gì đó tương tự trước đây, nhưng bạn phải đặt ba viên gạch vào bức tường đó. Lý do duy nhất mà nó tồn tại là vì bạn đã đóng góp. Đó chính là cảm giác mà bạn nhận được”.

Nehkara đã thêm nhiều hơn là ba viên gạch. Anh đã chi khoảng 2.075 đô-la. Anh sở hữu său con tàu vũ trụ, đã rủ thêm ít nhất mười người bạn nữa vào trò chơi này, và đã mua cả áo phông và áo hoodie. Anh đặc biệt thích đem tặng những con tàu vũ trụ như những món quà cho những người chơi khác và rủ thêm người mới vào cộng đồng này. Anh tính toán chi tiêu của mình cho Star Citizen vào khoảng 35 đô-la mỗi tháng, ít hơn 85 đô-la so với số tiền mỗi tháng mà anh chi tiêu trên chiếc điện thoại của mình.

Vào thời điểm viết cuốn sách này, đã hơn bốn năm trôi qua kể từ khi việc huy động vốn từ cộng đồng được bắt đầu, và với hơn 150 triệu đô-la được huy động, vũ trụ vĩ đại mà Star Citizen hứa hẹn vẫn đang được xây dựng.

Roberts tiếp tục tập hợp cộng đồng của mình, giữ cho giấc mơ của họ vẫn tồn tại: “Mỗi ngày, chúng ta đều bước đến gần hơn

với ước mơ chung của chúng ta về một vũ trụ khoa học viễn tưởng thật sự, sống động, nơi chúng ta có thể nhập vai hơn bao giờ hết".

Nhiều người sẽ thấy câu chuyện này cứ như một vụ lừa đảo, và cũng có thể chứng minh được điều đó. Nhưng cũng có một cách suy nghĩ khác về Star Citizen. Những người hâm mộ như Nehkara đã thấy được những phúc lợi thực sự từ khoản đầu tư của họ, lợi nhuận mà họ nhận được là các mối quan hệ cộng đồng, những cơ hội để đóng góp và tưởng tượng.

Đây có thể là sự trớ trêu lớn nhất. Vũ trụ ban đầu mà người hâm mộ mua từ RSI – mà có thể là chẳng bao giờ được hoàn thành – có lẽ sẽ không bao giờ được nhập vai, phong phú hay năng động như vũ trụ mà họ đã tạo ra cùng nhau.

8
Chuyển hướng từ quyền lực cũ sang quyền lực mới

TRÒ ĐÙA ĐÁM ĐÔNG MANG PHONG CÁCH ANH: HẢI TRÌNH BỊ TƯỚC ĐOẠT CỦA CON TÀU BOATY MCBOATFACE

Vào lúc 2 giờ 30 phút chiều, thứ Ba ngày 10 tháng 5 năm 2016, bên trong Phòng Wilson của Tòa nhà Quốc hội, một cuộc điều tra chính thức bắt đầu nhằm vào chuyện chưa từng có tiền lệ đã xảy ra với một trong những con tàu của nước Anh.

Ngài chủ tọa đã mở đầu cuộc tranh luận bằng cách hỏi giáo sư Duncan Wingham, giám đốc điều hành của Hội đồng Nghiên cứu Môi trường Tự nhiên (NERC), một câu hỏi về sếp của ông ấy: "Ông có nghĩ rằng ngài Bộ trưởng đang tự hào... hay ông ấy sẽ đổ mọi trách nhiệm cho ông?".

Dựa vào uy tín lớn, và với mức độ khoa trương theo phong cách Donald Trump nhiều hơn so với phong cách của giới quan chức Anh, Wingham tuyên bố rằng dự án đang được điều tra này đã mang đến "một kết quả tuyệt vời một cách đáng kinh ngạc", và tổ chức của ông trở thành "hội đồng nghiên cứu có lẽ là nổi tiếng nhất trên thế giới".

Mặc dù phải kết thúc với một cuộc điều tra của Quốc hội, nhưng thực tế câu chuyện về con tàu có cái tên nhờ vào một cuộc nổi loạn này đã bắt đầu mà không có nhiều kịch tính hay kỳ vọng.

NERC là một cơ quan độc lập khá cứng nhắc của Chính phủ Anh. Đây là nhà tài trợ công hàng đầu cho ngành khoa học môi trường, hỗ trợ nghiên cứu, các trường đại học và hơn thế nữa. Nó tạo ra các khoản trợ cấp. Nó tài trợ cho các báo cáo nghiên cứu. Nó giải quyết các vấn đề khoa học phức tạp.

Nhưng vào đầu năm 2016, tổ chức đã rất phấn khích về kế hoạch xây dựng một con tàu nghiên cứu vùng cực mới trị giá 300 triệu đô-la mà có thể trở thành "con tàu nghiên cứu lớn nhất và tiên tiến nhất của nước Anh" và sẽ hạ thủy vào năm 2019.

Để thu hút công chúng vào thời điểm quan trọng này, NERC đã tạo ra một chiến dịch có tên là #NameOurShip (#Đặt tên cho Con tàu của Chúng ta), cho phép công chúng đề xuất và sau đó bỏ phiếu, chọn ra một tên gọi thích hợp cho con tàu mới này. Lúc đó, Giáo sư Wingham đã nói: "Chúng tôi rất vui mừng khi được lắng nghe những gì công chúng đề xuất và chúng tôi thực sự cởi mở với các ý tưởng đó". Thông cáo báo chí của NERC đi kèm theo những cái tên phù hợp và có ý nghĩa trang trọng đã được đệ trình: Endeavor. Shackleton. Falcon,... Và rồi cuộc bỏ phiếu được thực hiện trong vòng một tháng.

Cuộc bầu chọn ấy, một thử nghiệm mang tính công bằng và trung thực dựa trên nền tảng kỳ diệu của quyền lực mới, được tiến hành bởi một cơ quan chính phủ uy quyền nhưng già cỗi của nước Anh (NERC), đã nhanh chóng thu hút sự chú ý của người dẫn chương trình cũ cho BBC, James Hand. Ông không thấy hứng thú lắm với những cái tên như Endeavor, nhưng lại bị lôi cuốn vào những sáng kiến kỳ quái hơn mà ông vừa nảy ra. Thế là ông viết ra cái tên "Boaty McBoatFace". Sau đó, ông điền tiếp vào phần mô tả để thuyết phục tất cả mọi người cho lần đề xuất của mình với logic đơn giản rằng: "Đó chắc chắn là một cái tên hay tuyệt".

Dĩ nhiên, cộng đồng mạng đã đồng ý với đề xuất đó.

Boaty ngay lập tức thu hút được hàng chục ngàn phiếu bầu. Trang web của NERC ngừng hoạt động do số người tham gia bầu chọn quá đông và nhiệt tình. Sau khi cuộc bỏ phiếu diễn ra được ba ngày, Hand đã đăng dòng tweet mang một lời xin lỗi

theo phong cách rất người Anh: "Tôi rất tiếc về tất cả những điều này, @NERCscience".

Nhưng đây mới chỉ là khởi đầu. Câu chuyện về sự thành công vang dội của con tàu nhỏ, và cơ quan chính phủ lớn phải đối phó với làn sóng ủng hộ của cộng đồng mạng đối với cái tên Boaty ngày càng tăng, bắt đầu lan truyền rất nhanh trên các phương tiện truyền thông của nước Anh.

Điều này cũng đã thu hút sự quan tâm của các hãng thông tấn toàn cầu như *NPR, New York Times,* và *CNN*. Boaty đã trở thành một biểu tượng, với câu chuyện xuất hiện trên trang nhất, trên các chương trình truyền hình, trong các quán rượu và tại các bàn ăn trên khắp nước Anh. Nó ngay lập tức trở thành một khoảnh khắc văn hóa, là tiệc ăn mừng cho khiếu hài hước của người Anh và là một câu chuyện ngụ ngôn thời hiện đại về cuộc chiến giữa **Crowds** và**Castles** . Một ví dụ hay về người đón đầu cơn bão, gã khổng lồ trong lĩnh vực du lịch Royal Caribbean International tìm gặp James Hand và đưa ra lời đề nghị nhờ ông sử dụng khả năng đặt tên tàu chuyên nghiệp ấy cho con tàu tiếp theo của công ty. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Michael Bayley nói: "Người dân của Vương quốc Anh có khả năng nhận biết đâu là cái tên có thể dùng để đặt cho một con tàu tuyệt vời ngay khi họ nhìn thấy nó".

Tên gọi Boaty có mặt ở khắp mọi nơi.

Chiến dịch thu hút được 250 triệu người tham gia trực tuyến. Hashtag #NameOurShip được sử dụng 23 triệu lần trên Twitter. Trang web đạt được 2,3 triệu lượt xem.

Tất nhiên, Boaty đã giành chiến thắng trong cuộc bầu chọn, thu hút được 124.000 lượt bình chọn và vượt xa mười cái tên hàng đầu khác như là "I Like Big Boats and I Can't Lie", "RRS Its Bloody Cold Here" và "Boatimus Prime". Toàn bộ hành động mang tính liều lĩnh này chúng ta gọi là "sự đùa giỡn của cộng đồng", bị đẩy ra xa khỏi mục đích ban đầu của nó bởi chính sự bất thường của đám đông.

Tuy nhiên, không phải ai cũng thấy điều này buồn cười. Bộ trưởng Bộ Khoa học Jo Johnson, trong một phóng sự đăng tải

trên *The Guardian*, cho biết sau khi cuộc bỏ phiếu kết thúc: "Chúng tôi muốn một cái tên có thể tồn tại lâu hơn một chu kỳ tin tức truyền thông xã hội thông thường". Sự bất bình từ cộng đồng ngày càng gia tăng khi họ nghĩ rằng Wingham sẽ sử dụng quyền của chính mình để bác bỏ tất cả ý kiến của họ và chính thức chọn một cái tên khác để đặt cho con tàu.

Vậy là vào thứ Sáu, ngày 6 tháng 5, cái tên Boaty McBoatface đã bị nhấn chìm dưới đáy đại dương.

Trong một động thái thông minh và có phần bất chấp, NERC tuyên bố sẽ đặt tên con tàu theo tên nhà tự nhiên học vĩ đại, người dẫn chương trình truyền hình và là báu vật quốc gia đã có tuổi, Sir David Attenborough. Không ai có thể thực sự phàn nàn về lựa chọn đó. Nhằm xoa dịu dư luận, NERC xác nhận rằng cái tên được công chúng yêu quý, Boaty McBoatface, sẽ được đặt cho một trong những tàu ngầm hoạt động từ xa của con tàu Sir David Attenborough.

Cuộc điều tra của Quốc hội sau đó phần nào như một cú tát vào mặt NERC sau tất cả những vụ ồn ào nhưng cũng xứng đáng là một cuộc tranh luận nghiêm túc – theo đúng truyền thống khoa học – về những bài học có thể được rút ra từ vở kịch hài hước được lan truyền rộng khắp này.

Để cung cấp thêm một số hiểu biết sâu sắc, NERC tham vấn một chuyên gia đã quan sát câu chuyện từ đầu đến cuối, Giáo sư James Wilsdon, nhà khoa học xã hội từ Đại học Sheffield. Ông ấy đã sẵn sàng chấp nhận mọi rủi ro khi lên tiếng bảo vệ cho Attenborough của NERC, xem cái tên ấy là một "thỏa hiệp rất khéo léo", nhưng sau đó khiến tất cả mọi người có mặt trong căn phòng rơi vào trạng thái kích động khi chính ông cũng thừa nhận rằng mình cũng đã bỏ phiếu cho cái tên Boaty McBoatface.

Khi mọi người đã trật tự hơn, Wilsdon đã làm rõ rằng ông không tin một câu hỏi như #NameOurShip là phương pháp phù hợp cho sự tương tác mang tính khoa học với công chúng. Ông đã chỉ ra rằng nếu bạn đặt "những câu hỏi hời hợt, rẻ tiền" thì bạn sẽ nhận được phản hồi khác xa với những gì bạn mong đợi cho những vấn đề nghiêm túc.

Dưới áp lực, Wingham thừa nhận rằng NERC không có nhiều kế hoạch để theo dõi hoặc tương tác trong tương lai, ông cũng cho biết thêm: “Chúng tôi chỉ thực sự bắt đầu hướng đến những câu hỏi mang tính dài hạn hơn... và duy trì mức độ quan tâm đó”. Ngay cả khi nhận được một câu hỏi dễ dàng của Ngài chủ tọa về việc liệu NERC có suy nghĩ đến việc biên soạn các giáo án giảng dạy về những vấn đề xung quanh câu chuyện của con tàu Boaty cho các giáo viên không, Wingham – với một chút kiêu ngạo – cho rằng vai trò chính của một hội đồng nghiên cứu là làm việc “ở một cấp độ cao hơn”.

Người ta có thể kết luận từ nhận thức của Wingham rằng NERC không quan tâm mấy đến ý kiến của cộng đồng. Hội đồng này chỉ thích ý tưởng ủy quyền cho công chúng đóng góp ý kiến để cùng xây dựng một cái gì đó, miễn cái gì đó có ý nghĩa trang trọng và phù hợp. NERC không đặt niềm tin hoàn toàn vào việc một cộng đồng nào đó có thể tham gia hoạt động nghiêm túc. Nó cũng không có kế hoạch dài hạn (hoặc thậm chí là ngắn hạn) để gắn kết cộng đồng mà nó đã thu hút được một cách ý nghĩa nhất có thể. Và ngay sau khi dự án đặt tên bắt đầu đi theo hướng mà các giám đốc điều hành không thích, họ đã mặc định sử dụng lại quyền lực cũ và áp đặt kết quả mà họ mong muốn.

Tại cuộc thẩm vấn của nghị viện, những vấn đề giám sát đã gợi ý rằng Internet đang tầm thường hóa khoa học. Nhưng trong trường hợp này, sẽ công bằng hơn khi nói rằng chính khoa học làm Internet trở nên tầm thường. Về cơ bản, NERC không cần sự giúp đỡ của cộng đồng, và hội đồng không được chuẩn bị cách giải quyết cho những hậu quả của việc giải phóng năng lượng và đón nhận khiếu hài hước ấy. Sai lầm này có thể được tha thứ. Nhiều tổ chức quyền lực cũ đang bước từng bước (và mắc những sai lầm) tương tự như vậy khi họ còn đắn đo về việc chuyển sang thế giới quyền lực mới.

Nhưng điều không thể tha thứ được của NERC là từ bỏ cái tên Boaty vào đúng thời điểm mà đáng lẽ ra phải chấp nhận nó. Cơ quan này đã thu hút được hàng trăm ngàn người – và phần lớn là các hãng truyền thông chính thống – tất cả những người hiện tại đều dành mối quan tâm đặc biệt cho Boaty. Nếu NERC dấn thân vào tất cả các tương tác đó, và cứ theo đà đó mà tự hào đập

vỡ chai rượu sâm banh vào thân thuyền khi *Boaty McBoatface* hạ thủy, câu chuyện có thể xây dựng nên một cộng đồng sẽ còn gắn kết với NERC sau nhiều năm nữa. Bạn có thể tưởng tượng một thế hệ người Anh dõi theo cuộc phiêu lưu của con tàu Boaty bằng GPS, các em học sinh chào mừng Boaty khi nó neo đậu tại thị trấn mà chúng ở. Bạn cũng có thể tưởng tượng ra được các loại áo phông, cốc, hình đại diện, trò chơi điện tử, phim hoạt hình ở khắp mọi nơi. Boaty có thể đã trở thành con tàu được biết đến nhiều nhất trên thế giới, không chỉ có khả năng làm hài lòng công chúng mà còn có khả năng cung cấp một cổng thông tin cho sự tương tác đáng kể hơn nữa cho cuộc nghiên cứu khoa học mà nó đang theo đuổi. Một dấu hiệu cho thấy NERC đã từ bỏ là các bài báo liên quan và mối quan tâm tăng vọt vào năm 2017 xoay quanh hành trình nghiên cứu đầu tiên của phiên bản tàu ngầm nhỏ được đặt tên là Boaty, đã sẵn sàng hạ thủy trước cả con tàu chính, Sir David Attenborough.

NERC đã có một động lực rất lớn khi bắt đầu thực hiện hành động mang đầy tính rủi ro này. Giống như nhiều tổ chức quyền lực cũ, NERC cảm thấy cần phải gắn kết với một cộng đồng lớn hơn và mở cửa ra với thế giới. Nhưng, cũng giống như nhiều tổ chức quyền lực cũ, nó đã không thực hiện điều đó theo cách đúng đắn hơn.

Đối với các tổ chức quyền lực cũ muốn chuyển sang thế giới quyền lực mới, ngoài việc thỉnh thoảng có những hành động sáng tạo hoặc táo bạo, có bốn vấn đề cơ bản cần xem xét khi họ lên kế hoạch cho “sự chuyển hướng”, như minh họa trong Cây Quyết định ở trang bên. Hãy tưởng tượng nếu NERC đã từng tự hỏi chính mình những câu hỏi này trước khi quyết định khi nào và làm thế nào để chuyển sang quyền lực mới.

CÂY QUYẾT ĐỊNH

Khi nào, và làm thế nào để chuyển sang quyền lực mới

CHIẾN LƯỢC

Bạn có cần đến sự tham gia của cộng đồng để đạt được kết quả tốt hơn?
Cộng đồng có cần đến bạn?

KHÔNG — Gắn với Quyền lực cũ

CÓ — Xem xét chuyển sang Quyền lực mới

TÍNH HỢP PHÁP

Bạn có đầy đủ tính hợp pháp đối với cộng đồng mà bạn đang cố gắng gia nhập để bạn không bị phớt lờ?

KHÔNG — Gắn với Quyền lực cũ

CÓ — Xem xét chuyển sang Quyền lực mới

KIỂM SOÁT

Bạn có sẵn sàng từ bỏ một số quyền kiểm soát trong khuôn khổ mà bạn đã thiết lập, và chấp nhận các kết quả không như kỳ vọng hoặc dưới mức tối ưu?

KHÔNG — Gắn với Quyền lực cũ

CÓ — Xem xét chuyển sang Quyền lực mới

CAM KẾT

Bạn sẵn sàng duy trì sự tham gia của cộng đồng và đại diện của họ trong suốt một thời gian dài?

KHÔNG — Gắn với Quyền lực cũ

CÓ — Chuyển sang Quyền lực mới

Chiến lược: Câu hỏi đầu tiên cần xem xét là liệu quyền lực mới có thực sự phù hợp với chiến lược của bạn hay không. Bạn đang cố gắng giải quyết vấn đề gì mà các công cụ quyền lực cũ không thể giải quyết được? Cơ hội nào tồn tại trong sức mạnh của cộng

đồng mà bạn có thể tận dụng để bổ sung vào giá trị thực sự của mình? Những sáng kiến mới nào có thể đến từ cộng đồng mà không có được từ bên trong nội bộ tổ chức của bạn? Trong trường hợp của NERC, nó không rõ là nó thực sự cần (hoặc muốn) cộng đồng đặt tên cho con tàu, mà theo lẽ thường thì ngài giám đốc điều hành sẽ chọn lựa một cái tên cho nó. Nhưng một phần của phương trình này, chính là câu hỏi về giá trị mà bạn có thể cung cấp cho cộng đồng của bạn. Cộng đồng không thể được xem như là một tài sản để bị khai thác: bất kỳ chiến lược quyền lực mới nào cũng cần phải có thời gian để xem xét những gì thực sự hiện hữu trong đó, có thể đem lại cho những người mà bạn đang quan tâm đến.

Tính hợp pháp: Nếu việc thu hút quyền lực mới mang ý nghĩa chiến lược, câu hỏi tiếp theo là liệu bạn đã có, hay đang được chuẩn bị xây dựng, lòng tin và sự tín nhiệm trong không gian bạn muốn tương tác. Điều này nghĩa là có những cộng đồng cụ thể mà bạn tin tưởng sẽ “thể hiện” vì bạn. Điều này đòi hỏi nhiều hơn chỉ là việc đơn giản có CEO tham gia Twitter. Trong năm 2013, JPMorgan với những thiệt hại từ cuộc khủng hoảng tài chính mới đây, ra mắt #AskJPM, một chiến dịch Twitter cung cấp lời khuyên nghề nghiệp cho các chuyên gia đầy tham vọng, việc thiếu đi tính hợp pháp đã quay sang chống lại nó. Những nỗ lực của nó đã nhanh chóng được gửi đi bởi một cộng đồng hoang mang với những câu hỏi như “Bạn có muốn trở thành một phần của một doanh nghiệp tội phạm bành trướng, hủ bại hay bạn muốn ‘phá vỡ cái xấu’?”. Một trong những thách thức của NERC là nó không có sẵn một cộng đồng để thu hút, cũng như nó không hành động gì mấy cho việc tương tác với những người mà nó gặp gỡ lần đầu tiên. Cách tiếp cận của nó là hạ cây cầu và chào đón sự “sự cởi mở”, nhưng nó không có những người ủng hộ cốt lõi, những người có thể đã cố gắng chuyển hướng trò đùa của đám đông về con tàu Boaty.

Kiểm soát: Muốn kết hợp chặt chẽ quyền lực mới một cách ý nghĩa – và nhận được điều gì đó ý nghĩa rút ra từ kết quả – đòi hỏi bạn phải sẵn sàng từ bỏ ít nhất một số quyền kiểm soát và chấp nhận một loạt các kết quả, bao gồm những câu trả lời mà bạn có thể không xem là lý tưởng. Nếu không, bạn sẽ không bao giờ thực sự giải phóng năng lượng và sự nhiệt tình của mọi

người. Điều này không có nghĩa là bạn đặt một tổ chức vào tình trạng hỗn loạn. Nhưng chắc chắn là một khi bạn đã cẩn thận xây dựng những cách thức mà những cộng đồng có thể tương tác, bạn cần chuẩn bị tinh thần đón nhận sự ngạc nhiên nếu họ dẫn bạn đi theo một hướng mà bạn không đoán trước được. Nếu NERC sẵn sàng từ bỏ một số biện pháp kiểm soát, nó có thể nắm trong tay một cơ hội lớn ngay khi hạ thủy con tàu Boaty – nhưng thay vào đó nó đã lựa chọn không nắm bắt cơ hội.

Cam kết: Thông thường, các tổ chức quyền lực cũ đánh giá quyền lực mới như là một hoạt động dễ bị tác động, đến từ bên ngoài và không liên tục. Nhưng để nhận được kết quả tốt nhất, đòi hỏi phải có sự sẵn sàng để nuôi dưỡng năng lượng và sự nhiệt tình của một cộng đồng người dân trong một thời gian dài, điều mà NERC đã không lên kế hoạch hoặc không có ý định nào nhằm thực hiện nó. Nếu sự nhiệt tình chuyển hướng sang quyền lực mới chỉ đơn giản là một kế hoạch làm điều gì đó mới mẻ trong tháng, hoặc là dự án đam mê của một người trẻ tuổi thuộc thế hệ Y không có tài chính để thực hiện, thì khả năng thành công sẽ thấp hơn rất nhiều. Như bất kỳ nhà xây dựng phong trào dày dạn nào có thể cho bạn biết, những thành công lớn nhất của việc lan tỏa và những khoảnh khắc có ảnh hưởng nhất thường đến sau nhiều tháng và nhiều năm đầu tư sự quan tâm liên tục vào cộng đồng.

Nếu NERC đã suy nghĩ thông suốt các câu hỏi trên Cây Quyết định, nó có thể đã chọn cách kết nối với một cộng đồng, với những con người cụ thể hơn (có lẽ là những kỹ sư hay những người đam mê hàng hải?) thông qua một câu hỏi có ý nghĩa hơn so với việc đặt tên cho con tàu, hoặc có thể quyết định chờ đợi và xây dựng một cơ sở quyền lực mới mạnh hơn trước khi “thực hiện đại trà”, hoặc có thể đã chọn cách tiếp tục bước đi theo chiều hướng mới với đôi mắt rộng mở, sẵn sàng đón nhận một điều bất ngờ xảy ra và dũng cảm đón lấy cơn bão diễn ra sau đó.

Khi các tổ chức phải đối mặt với những câu hỏi lớn đặt ra bởi Cây Quyết định – và đưa ra một quyết định “chuyển hướng” – có thể đạt được kết quả đáng kể. Bước ngoặt của công ty Lego là một ví dụ đáng chú ý về cách thức, với rất nhiều nỗ lực và cam kết bền vững, mà một tổ chức quyền lực cũ có thể nắm lấy sức

mạnh mới và phát triển mạnh mẽ.

CÁCH LEGO CỨU VÃN CÔNG TY BẰNG VIỆC NẮM BẮT QUYỀN LỰC MỚI

Một thiên niên kỷ mới bắt đầu, nhưng công ty Lego đang trên đà sụp đổ.

Công ty Đan Mạch bảy mươi tuổi này đã tập trung quá nhiều nguồn lực vào các công viên giải trí. Điều này tạo ra một số lượng lớn các sản phẩm, nhiều hơn so với nhu cầu của thị trường. Công ty mất kết nối với người tiêu dùng, suy giảm doanh số bán hàng và một nền văn hóa quản lý từ trên xuống. Năm 2003, công ty đã trải qua đợt thua lỗ lớn nhất từ trước tới nay.

Bắt đầu từ khi Jørgen Vig Knudstorp trở thành giám đốc điều hành vào năm 2004, người không phải là thành viên gia đình đầu tiên trở thành lãnh đạo của Lego. Ông đã thực hiện nhiều nhiệm vụ thay đổi của một CEO mới được bổ nhiệm điển hình: cắt giảm nhân sự, giảm một nửa số lượng sản phẩm, bán đi bộ phận kinh doanh không quan trọng và tập trung xây dựng lại công ty. Bên ngoài là phát triển những chiếc đồng hồ đeo tay. Bên trong là sản xuất những viên gạch xếp hình.

Knudstorp đại diện cho một sự thay đổi lớn trong chiến lược kinh doanh, nhưng ông có mối liên kết chặt chẽ với chủ sở hữu và chủ tịch Kjeld Kirk Kristiansen, người đóng một vai trò quan trọng về văn hóa và là biểu tượng của công ty. Trong một nỗ lực nhằm tìm hiểu việc kinh doanh của Lego tốt hơn, Knudstorp – thường đi theo Kristiansen – bắt đầu tham dự các sự kiện Lego được tổ chức bởi người hâm mộ đã nhân rộng trên khắp đất nước. Ông nói rằng chuyến thăm những sự kiện như vậy trong quá khứ có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với việc tổ chức Brick Fest vào năm 2005.

“Tôi đến sự kiện ấy cùng với gia đình của tôi, nó là một sự kiện rất tuyệt vời. Tôi đã có bài nói chuyện trong nửa giờ đồng hồ mà không cần slide. Sau đó, tôi dành hai tiếng cho phần hỏi đáp với những người hâm mộ. Đó là bước đột phá lớn của tôi vì tôi đã thiết lập mối quan hệ cá nhân với họ. Trong suốt thời gian cuối

tuần còn lại, họ đến hỏi thăm và nói chuyện, chăm sóc các con của tôi...”

Những gì ông thấy từ đám đông là một niềm đam mê bất tận. Và cũng là một tiềm năng thương mại lớn. Thương hiệu Lego luôn được công chúng yêu mến, đó là điều dĩ nhiên, nhưng để theo kịp sự phát triển của Internet, Lego cần xây dựng nhiều hình thức đánh giá sản phẩm mạnh mẽ và năng động hơn nữa.

Mọi người không chỉ tập trung tại các sự kiện như Brick Fest; các câu lạc bộ người hâm mộ đã bắt đầu xuất hiện trên khắp thế giới. Và các cộng đồng trực tuyến mới ra đời cũng đang nổi lên. Lấy ví dụ như MOCpages – hiện tại là một trong những cộng đồng người hâm mộ Lego trực tuyến lớn nhất thế giới – được khởi xướng bởi một người duy nhất rất hâm mộ Lego, Sean Kenney. Khi Kenney ra mắt trang web của mình, anh rất ngạc nhiên và hứng thú khi thấy rằng “khách truy cập từ khắp nơi trên thế giới để lại tin nhắn, đánh giá các ý tưởng của anh ấy và chia sẻ ý tưởng của họ”. Anh đã nhận ra, trước cả những người làm việc trong công ty Lego, nhu cầu chia sẻ, tương tác và xây dựng dựa trên những sáng tạo của nhau tăng cao giữa các “nhà lắp ráp” (MOC là từ viết tắt của My Own Creation – Sáng tạo của riêng tôi). Hiện nay nó là một nền tảng cho hơn nửa triệu thiết kế do người hâm mộ tạo ra bằng cách sử dụng những bộ Lego.

Khi đang cố gắng tìm đường thoát ra khỏi khủng hoảng, lãnh đạo của Lego đã cảm nhận được một cơ hội lớn bên trong nền tảng gắn kết khách hàng sâu sắc và ngày càng được kết nối mạnh mẽ này. Nhưng để phát hiện ra nó, họ cần phải tương tác được với một nhóm khách hàng mà họ đã từng không chú ý đến.

Lần đầu tiên trong lịch sử của họ, tập đoàn Lego có quyết định nghiêm túc về các AFOL (Adult Fan of Lego) – Những người hâm mộ Lego ở độ tuổi trưởng thành.

Gặp gỡ cộng đồng AFOL

Robin Sather đã không trải qua lần sinh nhật hay Giáng sinh nào mà không nhận được quà tặng là bộ Lego. Ông đang ở độ tuổi năm mươi và nhớ lại bộ Lego đầu tiên của mình khi ông

mới bốn tuổi. Ông ấy vẫn còn giữ một vài viên gạch trong bộ Lego đó.

Dù tuổi đã cao nhưng tình yêu của ông dành cho đồ chơi Lego vẫn chưa bao giờ phai nhạt. Nhưng đây là một loại cảm giác khó chịu hơn là một niềm tự hào. Trước khi Internet được sử dụng rộng rãi, ông ấy đã từng nghĩ mình “là người trưởng thành duy nhất vẫn còn chơi Lego”.

Nhưng thật ra ông không phải là người duy nhất. Các cá nhân trên toàn thế giới đã tiếp tục lắp ráp Lego trong suốt quá trình trưởng thành, nhưng họ không thể tìm thấy nhau. “Chúng tôi đều nghĩ chúng tôi là những kẻ lập dị, hoàn toàn cô độc và làm điều đó một cách lén lút”, Robin nói.

Việc sử dụng phổ biến Internet đã xây dựng một mạng lưới toàn cầu cho những người như Robin bước ra ánh sáng và tiếp cận với một cộng đồng rộng lớn hơn. “Giống như nhiều thứ khác, tất cả chúng tôi đều phát hiện ra nhau, rất nhiều người đam mê Lego bắt đầu hình thành các câu lạc bộ, và một cộng đồng đã được tạo ra”. Không còn là một nhà xây dựng ý tưởng đơn độc, Sather trở thành một người đồng sáng lập đầy tự hào của câu lạc bộ Lego Vancouver. Ông cũng đã nhận một huy hiệu danh dự mới. Ông đã trở thành một AFOL.

AFOL là người hâm mộ Lego ở độ tuổi trưởng thành, một người như Robin, người yêu thích đồ chơi lắp ráp Lego từ khi còn là một đứa trẻ và sau đó vẫn tiếp tục giữ được niềm đam mê của họ trong cuộc sống trưởng thành. Trong cuốn sách Brick by Brick, David Robertson và Bill Breen đã nói rằng đây là một cộng đồng mà công ty Lego đã từng bỏ qua. Họ được xem là “ít về số lượng và không đáng để chú ý đến”. Thậm chí còn không được nhắc đến với mỹ từ như vậy. Và ngay cả những người quản lý cấp trung, những người nhận thấy tiềm năng từ người hâm mộ trưởng thành, thường bị giới lãnh đạo cao hơn bác bỏ.

Tuy nhiên, dưới những hướng quản lý mới của Knudstorp và Kristiansen, mọi thứ bắt đầu thay đổi và vì lý do chính đáng. Mặc dù các AFOL chỉ chiếm 5% thị trường vào thời điểm đó, họ sẵn sàng chi trả nhiều hơn so với mức trung bình gia đình có trẻ em từ hai mươi tuổi trở xuống. Họ cũng mang theo một hiện

tượng khác. AFOL thường sẽ nổi bật tại hội chợ Lego, lắp ráp một cái gì đó rất tuyệt vời, và 2.500 trẻ em cùng gia đình sẽ tham gia. Các phương tiện truyền thông tại địa phương cũng xuất hiện ngay sau đó.

Theo thuật ngữ quyền lực mới của chúng ta, AFOL là lực lượng siêu tham gia của công ty Lego. Họ là nhà tổ chức đầy đam mê và được đầu tư, họ có khả năng tạo ra các cộng đồng của riêng mình xung quanh thương hiệu Lego. Điều chắc chắn là những khách hàng trọng tâm của công ty vẫn là những đứa trẻ, nhưng ngày càng nhiều giám đốc điều hành của Lego nhìn thấy giá trị kinh tế, và văn hóa cộng đồng xuất phát từ đó, được định hình bởi AFOL. Tầm nhìn chiến lược của tập đoàn Lego là dừng ngay việc đánh giá AFOL như là một tầng lớp của những kẻ vô danh, hoặc một cái hang đầy những kẻ lập dị, và bắt đầu xây dựng kế hoạch để tôn vinh họ, thu hút họ với tư cách là lực lượng siêu tham gia và truyền tải giá trị của họ cho hệ sinh thái Lego.

Mở cổng lâu đài

Người có công lớn trong việc xây dựng hành trình nỗ lực thay đổi đáng ngưỡng mộ này là giám đốc cấp cao Tormod Askildsen. Ông đã thuê người quản lý cộng đồng đầu tiên của công ty, bắt đầu gắn kết nghiêm túc với những người dùng siêu cấp (super-user) của Lego, và bắt đầu xác định những cách thức tiếp cận thông minh để kết nối công ty với cộng đồng đó.

Những nỗ lực này được đền đáp nhanh chóng và bất ngờ. Một người dùng siêu cấp, John Barnes, là một chuyên gia trong việc chế tạo hệ thống máy cảm biến công nghệ cao. Làm việc với công ty của Barnes, tập đoàn Lego đã thực hiện những cải tiến lớn cho bộ công cụ robot mới của họ. Một người khác, Adam Reed Tucker, người sáng lập Brickworld Chicago (hiện là một trong những sự kiện sở hữu lượng fan hâm mộ lớn nhất) và tự mô tả mình là "anh chàng sở hữu ý tưởng", có đam mê tái xây dựng các tòa nhà nổi tiếng một cách thật chi tiết bằng vật liệu là các mẩu Lego, câu chuyện này thu hút sự quan tâm đặc biệt của mọi người và giới báo chí xung quanh Chicago Sears Tower. Trước đây, các nhà quản lý cấp trung của Lego đã làm việc như các đại lý AFOL, cung cấp cho anh ta vật liệu là những mẩu Lego để tài trợ cho ý tưởng này, nhưng bây giờ quản lý cấp cao đã bắt

đầu nhúng tay vào. Sự hợp tác này đã phát triển thành dòng "Kiến trúc Lego" cực kỳ nổi tiếng, đã tạo ra các bộ lắp ráp dành riêng cho AFOL để xây dựng các tòa nhà nổi tiếng nhất trên thế giới, từ Nhà hát Opera Sydney đến tòa nhà Falling Water, rồi đến tháp Burj Khalifa.

Một phần thành công của Askildsen là nhờ vào sự cởi mở của ông đối với những ý tưởng từ bên ngoài. Robin Sather nhớ lại việc trao cho Lego một cuốn sách trắng (white paper) về đề xuất tạo ra một mạng lưới đại sứ chính thức và công nhận sự tồn tại của những nhà lắp ráp tài năng nhất. Lego Ambassador Network – Mạng lưới Đại sứ của Lego – hiện có một đội ngũ nhân viên làm việc toàn thời gian và một nền tảng trực tuyến chuyên hỗ trợ và kết nối các nhà lãnh đạo của hàng trăm nhóm người dùng địa phương từ Hawaii đến Philippines, Jakarta. Trên thực tế, đây là một cộng đồng phức tạp của lực lượng siêu tham gia Lego, những người làm việc để phát triển các sự kiện, phát triển ý tưởng và thử nghiệm các thị trường mới cho công ty. Đổi lại, công ty Lego cung cấp các bộ dụng cụ miễn phí, tài trợ, hỗ trợ marketing, và có lẽ trên hết là đưa một bản sắc mới ra ngoài xã hội và tính hợp pháp cho các nhà lãnh đạo (không lương) ấy.

Cộng đồng tạo nên các bộ lắp ráp, cộng đồng tạo nên các bộ phim

Nền tảng "Lego Ideas" (Các ý tưởng Lego) đã tương tác với cộng đồng AFOL nhiều hơn thế nữa, mang đến xu hướng chủ đạo cho một ý tưởng phát triển từ một dự án thí điểm Lego ở Nhật Bản. Nói một cách đơn giản, nó sẽ nhờ vào ý tưởng của cộng đồng để tạo ra các mô hình Lego tiếp theo. Vì vậy, nếu bạn là một fan hâm mộ sở hữu ý tưởng xây dựng một bộ lắp ráp mới, bạn có thể gửi bản kế hoạch để được đánh giá bởi cộng đồng Lego. Nếu 10.000 người tham gia bỏ phiếu cùng xây dựng sản phẩm theo ý tưởng của bạn, quản trị viên Lego sẽ đệ trình nó cho việc đánh giá chính thức. Những ý tưởng tốt nhất sẽ trở thành sản phẩm mới. Với ba mùa mỗi năm, Lego Ideas giống như American Idol phiên bản AFOL. Rất nhiều bộ lắp ráp đã được xuất xưởng từ những ý tưởng của cộng đồng đến khi chúng xuất hiện trên các kệ hàng. Những người sở hữu ý tưởng xây dựng Lego được tung ra thị trường không chỉ nhận được vinh quang, họ được chia sẻ

giá trị tạo ra, nhận được 1% doanh thu bán hàng.

Một người chiến thắng là tiến sĩ Ellen Kooijman (bí danh trực tuyến là Alatariel), một nhà địa hóa học chưa bao giờ chia sẻ bất kỳ mẫu lắp ráp sáng tạo Lego nào của cô với bất kỳ ai khác ngoài chồng của mình. Cô đã cảm thấy thất vọng khi các nhân vật Lego nữ khá ít và cảm thấy bị phân biệt đối xử (tập đoàn Lego có sự thiên vị lớn dành cho nam giới trong cả hai nền tảng là người hâm mộ và văn hóa doanh nghiệp). Là một nhà khoa học, cô tự cảm thấy sự cần thiết của "những mô hình lắp ráp hình tượng các nhân vật nữ một cách chuyên nghiệp cho thấy phụ nữ có thể trở thành bất cứ điều gì họ muốn, kể cả là một nhà cổ sinh vật học hay một nhà thiên văn". Phụ nữ, các nhà khoa học, và AFOL ở khắp nơi đều đồng ý.

Sau nhiều năm bồi đắp, cộng đồng Lego bây giờ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng kinh doanh, quan trọng đối với công ty như là các nhà máy hoặc quyền sở hữu trí tuệ của nó – một cái gì đó có thể đong đếm được theo những cách lớn và nhỏ khác nhau. Các cơ sở ấy đóng vai trò quan trọng trong việc mang đến sự thành công cho bộ phim The Lego Movie trong năm 2014, đó là một bước tiến lớn, mang lại gần 500 triệu đô-la doanh thu phòng vé trên toàn thế giới. Khi người dùng Twitter @Shiz_Nit hỏi: "Có ai đó ngoài kia đã quá tuổi ba mươi hai nhưng vẫn còn hứng thú với bộ phim *The Lego Movie* để tôi có thể cảm thấy tốt hơn một chút về bản thân mình không?". Các nhân viên Lego biết chính xác cách trả lời như thế nào, họ đã nói: "Tuổi tác chỉ là con số mà thôi" và khuyến khích AFOL này tham gia vào các nỗ lực gắn kết cộng đồng xung quanh bộ phim. Trong thực tế, AFOL đã hoạt động trong cả quá trình phát triển và quảng bá của *The Lego Movie*. Những người sáng tạo phim đã mời cộng đồng Lego quay phim và gửi những cảnh quay của riêng họ – và một số sáng tạo của người hâm mộ thực sự đã xuất hiện trong cảnh quay cuối cùng.

Nhìn lại một thập kỷ thay đổi, Robin Sather, bây giờ là một trong hơn một chục người nhận được Chứng nhận Chuyên gia Lego (Lego Certified Professionals), danh hiệu cao quý nhất của công ty dành cho các nhà lắp ráp chuyên nghiệp, đã tạo ra được những sản phẩm tuyệt diệu. "Công ty Lego giống như nhà máy

sôcôla của Willy Wonka vậy. Đó là dinh thự khổng lồ, nơi những thứ ngon lành, tuyệt vời xuất hiện ở trước cửa, nhưng bạn chưa bao giờ thực sự biết bên trong nó như thế nào. Bạn không có quyền đi vào bên trong. Bạn thực sự không biết chúng đến từ đâu. Bạn không biết nhà máy hoạt động như thế nào. Khi Internet phát triển và một loạt những điều khác nhau đã xảy đến, cánh cửa dần dần mở ra, và chúng ta bắt đầu nhìn thấy bên trong. Toàn bộ thời kỳ phục hưng của công ty Lego mở cửa cho cộng đồng và cho cả thế giới thật tuyệt vời, và câu chuyện vẫn tiếp tục tiến triển".

Công ty Lego đã trả lời "Có" cho mỗi câu hỏi trong Cây Quyết định, cho chúng ta một cảm giác thật tốt đẹp về việc vì sao việc chuyển hướng sang quyền lực mới lại mang đến thành công kỳ diệu đến thế.

Tập đoàn Lego đã xây dựng một **chiến lược** trong đó việc nuôi dưỡng cộng đồng quyền lực mới của mình là chìa khóa để phục hồi hoạt động kinh doanh cốt lõi – đây không chỉ là việc trưng bày hoặc giới thiệu chỉ vì hình thức bên ngoài. Mối liên hệ của công ty với các AFOL và cộng đồng rộng lớn hơn đóng vai trò như một điều không thể tin được – và với chi phí rất thấp, so với những nỗ lực quảng cáo theo cách quảng bá truyền thống – đó là về cơ cấu marketing (chỉ cần nhìn sơ qua số lượng video Lego do người hâm mộ thực hiện đang có trên YouTube). Cộng đồng cũng cung cấp cho Lego một đội ngũ chuyên gia sáng tạo khổng lồ với chi phí rất thấp. Như Knudstorp đã nói, các sản phẩm mới mang lại 60% tổng doanh số của Lego mỗi năm. Ban điều hành cũng có một nhận thức rõ ràng về những gì họ có thể làm cho cộng đồng. Yun Mi Antorini, giám đốc tương tác cộng đồng chuyên về sự đổi mới sáng tạo và phát triển Lego, và là một học giả đã nghiên cứu tập đoàn Lego trong nhiều năm qua, tổng hợp triết lý của công ty đối với cộng đồng như sau: "Khi bạn phá hỏng bữa tiệc của người khác... Bạn sẽ mang giá trị gì đến cho buổi tiệc đó?". Bằng cách đặt việc quản lý cộng đồng ở trung tâm hoạt động kinh doanh của mình và đầu tư cẩn thận vào những ưu đãi có cấu trúc để mọi người có thể tham gia, lãnh đạo Lego đã cho cộng đồng thấy một AFOL đáng giá và có ý nghĩa hơn như thế nào.

Nhân viên Lego cũng làm việc chăm chỉ để phát triển **tính hợp pháp** với cộng đồng. Những nỗ lực ban đầu của cả chủ sở hữu và CEO của nó để tham gia với các cộng đồng bị bỏ quên trước đây đã tạo ra tín hiệu tốt. Họ giành được tính hợp pháp từ AFOL bằng cách hợp pháp hóa AFOL, đưa họ ra ánh sáng và đặt họ ở trung tâm của bộ máy xây dựng văn hóa và sáng tạo của công ty. Câu chuyện này đã cho thấy một bài học quan trọng: nếu bạn muốn nhận được sự tôn trọng từ cộng đồng, trước tiên bạn phải tôn trọng họ.

Khi nghĩ đến việc **kiểm soát** , Lego đã có sẵn lợi thế. Thiết kế cốt lõi của sản phẩm dựa trên việc định hình sản phẩm của người tiêu dùng. Như Antorini đã nói: "Tập đoàn Lego cho đến tận ngày nay đã từng không bao giờ có thể, hiện tại không bao giờ có thể, và sẽ không bao giờ có thể thực sự ảnh hưởng đến những gì người dùng đang làm với sản phẩm do Lego sản xuất ra". Nhưng những nhà lãnh đạo vẫn nên được ghi nhận do họ đã có một cái nhìn sâu sắc: rằng bằng cách sẵn sàng từ bỏ quyền kiểm soát, họ sẽ khám phá ra giá trị. Bằng cách cung cấp các con đường nhanh nhất để gia nhập, nhân viên Lego có thể hướng dẫn cộng đồng theo một số hướng đi nhất định, nhưng không nhấn mạnh vào kết quả. Sự gia tăng hỗ trợ đằng sau các mô hình biểu tượng các nhà khoa học nữ Lego của Alatariel là một ví dụ điển hình về cách thức mà cộng đồng điều chỉnh những điều công ty đã bỏ qua để đáp ứng nhu cầu đã từng bị bỏ quên ấy.

Tất cả sự tiến bộ này đòi hỏi một **cam kết** lâu dài từ Lego. Nó đã trải qua một quá trình phát triển hơn một thập kỷ, không phải là một cuộc cách mạng nhất thời, với một dòng các sáng kiến và các thử nghiệm ổn định đã chuyển dịch cơ cấu, văn hóa kinh doanh và cộng đồng của Lego sang một hướng hoàn toàn mới. Như Antorini đã nói với chúng tôi, điều này đã không hề dễ dàng. Nói về mô hình "win - win: đôi bên cùng thắng" rất dễ, nhưng để xây dựng sự cân bằng hoàn toàn giữa cộng đồng và công ty là "công việc khó khăn để duy trì lợi ích cho cả hai phía". Cam kết này đến từ những người đứng đầu của tổ chức – và chưa bao giờ được xem là chiêu trò quảng cáo cho vui nhằm thu hút sự chú ý.

Cách tiếp cận sâu sắc và thận trọng này đã đem đến mười năm phát triển liên tiếp một cách tự nhiên của Lego và đổi mới sự thống trị trong lĩnh vực của mình. Đến năm 2015, Lego đã vượt qua Mattel trở thành công ty đồ chơi lớn nhất thế giới và được tôn vinh là "Thương hiệu quyền lực nhất thế giới" bởi một nhà tư vấn chiến lược thương hiệu hàng đầu, thành tựu không hề nhỏ nhờ vào niềm đam mê bất tận từ cộng đồng mà Lego đã xây dựng.

XÂY DỰNG MỘT ĐỘI NGŨ QUYỀN LỰC MỚI

Tại tập đoàn Lego, việc chuyển hướng sang quyền lực mới đòi hỏi nhiều công sức hơn là nhờ vào tài lãnh đạo của CEO Knudstorp. Chủ sở hữu từ gia đình đã xây dựng nên Lego, Kjeld Kirk Kristiansen; người có công lớn trong việc nỗ lực thay đổi, Tormod Askildsen; và các nhà quản lý cộng đồng, các AFOL chủ chốt như Robin Sather cùng với Dr. Ellen Kooijman đều đóng vai trò khác nhau và làm việc cùng nhau nhằm mang đến sự thay đổi toàn diện theo chiều hướng tốt. Và điều đó là đúng theo một cách nghĩ sâu xa hơn. Khi các tổ chức thực hiện việc chuyển hướng, bốn nhân vật quan trọng có xu hướng xuất hiện. Đây là bốn nhân vật ấy – cùng với bốn nhà tiên tri giả tạo thường bị nhầm lẫn với họ.

Đội ngũ Quyền lực mới	Nhà tiên tri Giả tạo
Người chuyển đổi	Người phá vỡ
Người kết nối	Người đeo bộ râu ảo
Người tìm kiếm giải pháp	Người giải quyết vấn đề
Lực lượng siêu tham gia	Người có liên quan

Những người chuyển đổi (với Người phá vỡ)

Người chuyển đổi là một tác nhân thay đổi quyền lực mới đang khoác lên mình cái áo quyền lực cũ, một nhân vật của một tổ chức có uy tín, một người tiên phong mở ra con đường để thay

đổi và là tấm gương để cho những người nhút nhát hoặc những người chống lại có thể noi theo. Các nhân vật chuyển đổi có thể sẽ không phải là người thực hiện những thay đổi với cấu trúc lớn hàng ngày để khiến cho quá trình chuyển đổi diễn ra, nhưng họ từng đắm chìm trong các tư tưởng truyền thống, sẽ là những nhân vật mang tinh thần và là biểu tượng, trở thành hình mẫu lý tưởng để hướng dẫn tổ chức hướng tới một bản sắc mới và xây dựng một mối quan hệ mới với cộng đồng.

Tại tập đoàn Lego, vai trò của người chuyển đổi được thực hiện khéo léo bởi chủ sở hữu từ gia đình là Kjeld Kirk Kristiansen, một người có tinh thần nhiệt tình mong muốn được tương tác với cộng đồng. Đây là một tín hiệu quan trọng đối với tổ chức, thể hiện niềm tin rằng sự phát triển mới này không khiến cho mọi người quên đi lịch sử hoặc truyền thống Lego, mà là một xác nhận mạnh mẽ cho cộng đồng quyền lực mới của mình. Liên minh chặt chẽ của ông với CEO Knudstorp là sự hỗ trợ mang tính biểu tượng phù hợp nhất cho những hành động đã hình thành một sự thay đổi lớn trong văn hóa công ty.

Một ví dụ khác về người chuyển đổi, như chúng ta sẽ thấy trong chương kế tiếp, là Đức Giáo hoàng Francis, người đã sử dụng uy tín quyền lực cũ đáng tin cậy của mình để mở ra sự thay đổi bất ngờ. Trái ngược với người chuyển đổi là một nhân vật hiện đại khá quen thuộc trong các tổ chức, *người phá vỡ.*

Lời kêu gọi tinh thần của thế hệ này theo nhiều cách khác nhau đều mang ý nghĩa “phá vỡ!”, trong các thể chế truyền thống được nhanh chóng phân loại như những con khủng long và hướng dẫn nghiêm túc cách thức hướng về tương lai bởi những người có cách ứng xử bóng bẩy và thành tích ít ỏi. Khi cựu giám đốc điều hành của Yahoo, Guy Vidra tham gia vào việc vận hành *The New Republic*, tạp chí mang quyền lực cũ được công chúng yêu thích với mong muốn chuyển sang thời đại kỹ thuật số, ông đã trình bày một bài phát biểu nổi tiếng với các phóng viên và biên tập viên của tạp chí, được tờ *The New Yorker* viết lại như sau: “Người ta cho rằng có hai loại CEO”, ông nói. “Đó là CEO thời bình và CEO thời chiến. Thật sự tôi không nói quá, nhưng đây là một cuộc chiến. Là thời kỳ chiến tranh. Điều đó có nghĩa là chúng ta cần phải thay đổi rất nhiều thứ. Chúng ta cần

phải phá vỡ lề lối cũ... Và điều đó thật đáng sợ. Nhất là khi tiến hành, chắc chắn là một điều đáng sợ hơn nữa. Nhưng niềm vui sẽ được tìm thấy ở đó: các bạn biết đấy, hãy chống tay lên bức tường và hãy cố gắng phá vỡ nó". Không lâu sau, các tổng biên tập và hầu hết các nhân viên của tạp chí đã từ chức trong sự phản đối.

Dẫn đầu một tổ chức quyền lực cũ vượt qua quá trình chuyển đổi không chỉ đơn giản là "phá vỡ lề lối cũ". Những nỗ lực đó đòi hỏi một sự pha trộn của tư tưởng truyền thống và tư tưởng đổi mới, quá khứ và tương lai cực kỳ phức tạp. Những nỗ lực đó cần những người chuyển đổi, những người có thể chứng minh cho tất cả mọi người thấy – bằng các ví dụ thực tế – làm cách nào để có được sự vẹn toàn nhất cho cả đôi bên.

Người kết nối (với Người đeo bộ râu ảo)

Có nhiều tổ chức quyền lực cũ tự tìm kiếm cho mình một "giám đốc sáng tạo" hoặc "giám đốc sáng kiến chiến lược" sau lệnh điều động từ một CEO đang trong thế tuyệt vọng nhằm cố gắng tìm ra một vài dòng doanh thu kỳ diệu nào đó, hoặc để phục vụ như là bằng chứng công khai rằng nhà lãnh đạo kia thực sự gắn kết với thế giới mới. Nhưng bất chấp ý định tốt đẹp đó, sau cùng thì những người này cũng sẽ là "người đeo bộ râu ảo", tạo nên một vỏ bọc để che giấu một nhà lãnh đạo lo sợ rủi ro và không có chiến lược để thay đổi, chuyển xuống bên lề của quyền lực và ảnh hưởng trong tổ chức. Họ thường là một bộ phận nhỏ được trả tiền để suy nghĩ về tương lai, bị cả tổ chức ghét bỏ vì không làm những gì được xem là "công việc thực sự". Họ cắt băng khánh thành phòng thí nghiệm in 3D nhưng thực tế họ thường bị cô lập và không được tài trợ đủ.

Thay vì thuê người làm "bộ râu", những gì tổ chức thực sự cần là "cầu nối", người có thể kết nối tổ chức của mình với thế giới quyền lực mới một cách ý nghĩa, tạo nên "những bước nhảy" thực tế từ quyền lực cũ sang quyền lực mới. Quan trọng hơn hết, hoạt động của cầu nối mang tính cấu trúc. Tại tập đoàn Lego, nhân vật cầu nối là giám đốc cấp cao Tormod Askildsen. Chính Askildsen là người đã thực hiện cuộc thử nghiệm quyền lực mới sớm nhất và được CEO sử dụng khi công ty sẵn sàng thực hiện một sự thay đổi lớn hơn. Ông đã rất hiệu quả trong

việc điều hướng các hệ thống và văn hóa nội bộ, cẩn thận thiết lập việc quản lý cộng đồng tại Lego từ từng nhân viên đơn lẻ cho đến cả một bộ phận chức năng tại tổ chức, và làm việc để kết nối nhân viên trong đội ngũ của mình (cũng như kết nối cộng đồng rộng lớn hơn mà họ đang là đại diện) với các nhà thiết kế, marketing, và "những người đương nhiệm" khác.

Để tìm hiểu một người làm cầu nối điển hình tại nơi làm việc, hãy gặp Helen Bevan, một người tạo ra sự thay đổi đang làm việc tại một trong những hệ thống quyền lực cũ tinh túy nhất thế giới.

Dịch vụ Y tế Quốc gia (The National Health Service), hệ thống chăm sóc sức khỏe được tài trợ công của Vương quốc Anh, thường được mọi người biết đến với tên gọi là NHS, có hơn 1,5 triệu nhân viên. Chỉ có bốn công ty/tổ chức trên thế giới đồ sộ hơn nó là: McDonalds, Walmart, Quân đội Giải phóng Nhân dân Trung Quốc và Bộ Quốc phòng Mỹ.

Trong hơn hai mươi lăm năm, Helen Bevan đã làm việc như một "tác nhân thay đổi nội bộ", tìm cách chế ngự con quái thú dịch vụ được nhiều người yêu mến nhưng cũng thường xuyên bị bôi bẩn bởi thói quan liêu này. Vai trò của bà là tìm ra những cách thức thông minh để làm cho mọi thứ tốt hơn, từ việc giảm thời gian chờ đợi của bệnh nhân nhằm cải thiện dịch vụ chăm sóc bệnh nhân mắc bệnh ung thư trở nên tốt hơn.

Bà mô tả NHS như là "hai hệ thống quyền lực cũ đan xen nhau". Trước tiên là một mô hình tổ chức nhận và thực hiện lệnh theo chiều từ trên xuống. Sau đó là hệ thống phân cấp tại bệnh viện, với lớp trên là những bác sĩ và lớp dưới là bệnh nhân.

Khi sự nghiệp của bà tiến triển trong những năm 1990 và 2000, những nỗ lực đã góp phần định hình NHS nhằm đáp ứng các mục tiêu lớn và thiết yếu của quốc gia. Mục tiêu về thời gian chờ đợi. Mục tiêu về những gì sẽ xảy ra với những người bị đột quỵ. Các mục tiêu là công cụ thô sơ, nhưng chúng có mang giá trị thực tiễn. Chúng mở ra một nền văn hóa có trách nhiệm hơn và cung cấp một số cải tiến hữu hình. Tuy nhiên, chúng thường đi kèm với một cái giá nào đó. Việc đạt được mục tiêu tạo nên tác động tiêu cực đến đạo đức và tinh thần chăm sóc bệnh nhân

của tập thể nhân viên. Đối với nhiều người, nền văn hóa mục tiêu là một nền văn hóa của sự sợ hãi, bị chi phối bởi những người lãnh đạo luôn đòi hỏi những điều tốt và tốt hơn nữa. Sau một khoảng thời gian dài, Bevan cảm thấy, NHS "đạt được mục tiêu, lại không hiểu rõ bản chất của vấn đề là gì".

Một trong những thành tựu đặc trưng của bà là "School for Health and Care Radicals" (Ngôi trường của những người cấp tiến về Y tế và chăm sóc sức khỏe), gần đây đã được đổi tên thành "School for Change Agents" (Ngôi trường của những tác nhân đổi mới). Ngôi trường xuất hiện một cách bất ngờ này tập hợp và kết nối cộng đồng mà bà cho đó là những người chủ chốt để thay đổi NHS: những người lập dị và những nhà cải cách có thể mang lại những ý tưởng mới cho hệ thống. Nhà trường hoạt động chủ yếu như một khóa học MOOC(7) kéo dài trong năm tuần, nhưng đã được mở rộng – bao gồm các cuộc thảo luận, cố vấn và các hoạt động mang tính cá nhân trực tuyến khác cho những người tham gia. Khóa học này miễn phí, không chỉ dành cho nhân viên NHS mà còn dành cho bất kỳ ai trên thế giới. Hàng ngàn người tham gia vào trường học, nơi có nhiều lợi ích từ việc nhận sự hỗ trợ đồng đẳng để giúp đỡ cho đồng nghiệp trên bờ vực từ bỏ, truyền cho họ một động lực lớn để tiếp tục trở thành những người tạo nên sự thay đổi, những người đang cảm thấy "điều này đã cho phép tôi thực sự nói: 'Được đấy, hãy tiếp tục và làm điều đó đi'".

(7) MOOC: khóa học mở trực tuyến quy mô lớn.

Ngôi trường tập hợp nhiều suy nghĩ mà Bevan đã đấu tranh trong những năm gần đây. Năm 2013, bà và một bác sĩ trẻ đã mơ ước về NHS Change Day (Ngày thay đổi của NHS), một nỗ lực cơ sở nhằm huy động mọi người trong hệ thống NHS cam kết cho một điều họ có thể làm để cải thiện cuộc sống của các bệnh nhân. Bà sẵn sàng trao cho họ rất nhiều tự do và khá ít điều kiện hoặc quy tắc, khuyến khích mọi người chọn chỉ duy nhất một cam kết mà họ có thể thực hiện trong ngày với đồng nghiệp. Ý tưởng này đến vào thời điểm mà NHS đang cảm thấy đặc biệt căng thẳng, với nhu cầu ngày càng tăng và kinh phí ngày càng bị cắt giảm.

Change Day là một chiến dịch ACE – có tính khả thi, được kết

nối, có thể mở rộng – kinh điển, với lời kêu gọi hành động rõ ràng, kết nối nhân viên xung quanh với một mục tiêu đầy cảm hứng và một khuôn khổ có khả năng mở rộng mà người tham gia có thể tự tạo ra một chiến dịch cho chính mình. Các y tá ở thành phố York cam kết sẽ thành lập một phòng thử nghiệm, nơi họ sẽ đóng vai trò là bệnh nhân, với hy vọng đồng cảm với bệnh nhân hơn. Ở Leicester, họ xóa bỏ những công việc giấy tờ theo phong cách cũ, bao gồm hơn hai trăm hộp tài liệu không cần thiết. Tại East Cheshire, nhân viên y tế đã thiết lập một nghi thức hàng tuần, nơi họ sẽ đến với nhau để hỏi: "Tôi đã làm gì để giúp bệnh nhân trong tuần này?", trong một nỗ lực chống lại nguy cơ liên tục bận rộn trong công việc hành chính hơn là tương tác với bệnh nhân. Nhiều người cam kết sẽ mỉm cười với đồng nghiệp và bệnh nhân nhiều hơn. Các bác sĩ cam kết sẽ nếm thử các loại thuốc dành cho trẻ em mà họ kê đơn. Các nhóm tham gia sẽ xuống đường để tương tác với công chúng và hỏi ý kiến của họ về cách thức mà NHS có thể cải thiện. Tóm lại, trong năm đầu tiên, Change Day đã tạo ra được 189.000 cam kết. Đến năm thứ hai, đạt hơn 800.000 cam kết. Đó là cuộc vận động cơ sở quan trọng đầu tiên trong hệ thống, giải phóng một lượng lớn các nhân tố là các nhân viên sẵn sàng đi tiên phong.

Như Robert Ferris-Rogers, giám đốc kết nối cho một khu vực NHS rộng lớn, đã đánh giá:

Change Day về cơ bản đã thay đổi cách tôi nghĩ về sự tương tác và kết nối. Cảm giác thật tuyệt khi là một phần của nó và sức mạnh này được tạo ra bởi việc cam kết hơn là việc tuân thủ. Yếu tố truyền cảm hứng nhất chính là hành động này đã được thực hiện tại một trong những tổ chức phân cấp nhất còn tồn tại trên thế giới. Việc phá vỡ những rào cản và giải phóng lực lượng nhân viên để tạo nên sự khác biệt thật tuyệt vời – và tôi biết điều đó đã tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của tất cả mọi người (cả nhân viên và bệnh nhân).

Nhóm nghiên cứu của Bevan cũng tạo ra một cách tiếp cận mới để điều trị cho những người mắc bệnh mất trí nhớ, một cuộc chiến chống lại "thuốc chống rối loạn tâm thần rất mạnh [đã được kê toa] cho những người sống chung với bệnh mất trí nhớ để áp chế và giữ họ yên lặng". Những loại thuốc này có hậu quả

tiềm tàng rất nguy hiểm, dẫn đến đột quỵ, thậm chí là tử vong.

Như Bevan lưu ý, cách tiếp cận quyền lực cũ điển hình cho kiểu thách thức "ai đó ở trung tâm của sự chú ý và đứng đầu hệ thống sẽ nói: 'Chúng ta sẽ tạo ra tiêu chuẩn mới và chúng ta sẽ hướng dẫn các bác sĩ không chỉ định thuốc này cho bệnh nhân và chúng ta sẽ hướng dẫn các dược sĩ để đảm bảo rằng các bác sĩ không kê toa có thuốc này cho bệnh nhân'". Bà đã nhiều lần chứng kiến những thất bại của việc chỉ đơn thuần hành động dựa vào một hệ thống nhận lệnh từ trên xuống như vậy.

Làm việc với tổ chức từ thiện quốc gia được gọi là Liên minh Hành động vì Bệnh nhân Mất trí nhớ (Dementia Action Alliance), nhóm của Bevan đã sử dụng chiến thuật xây dựng phong trào để bắt đầu xây dựng nỗ lực quốc gia xung quanh vấn đề này, tiếp cận với các bác sĩ, dược sĩ, nhân viên nhà dưỡng lão, người chăm sóc và những người đóng vai trò khác có liên quan. Đó là "quyền lực mới theo phương pháp cổ điển", theo như lời của Bevan, với "rất nhiều cộng đồng và nhóm khác nhau đều làm việc theo ý riêng của họ". Trong vòng chưa đầy ba năm, họ cùng nhau nỗ lực giảm 51% việc kê đơn thuốc chống rối loạn tâm thần cho những người mắc bệnh mất trí nhớ.

Với những nỗ lực như School for Health and Care Radicals, Change Day, và sáng kiến trong việc điều trị chứng mất trí nhớ như trên, Bevan cố gắng truyền đi nguồn năng lượng đang tồn tại rất rõ ràng bên trong hệ thống của mình, và biến nó từ hoạt động không thường xuyên sang một tiêu chuẩn văn hóa. Mục tiêu của bà là tạo ra một "cộng đồng các tác nhân thay đổi", những người hoạt động trong cái mà bà gọi là "đường zíc-zắc" giữa quyền lực cũ và mới. Những người này không nhất thiết được liên kết bởi vị trí của họ, cũng không phải bởi chuyên môn của họ, mà là bởi sự quan tâm thực sự trong việc huy động cộng đồng của họ để có hiệu quả tốt hơn cho việc chăm sóc sức khỏe cộng đồng.

Bevan là ví dụ điển hình của một cầu nối đến với quyền lực mới. Những người đương nhiệm, dù là các cá nhân hay các thể chế lâu năm, thường sẵn sàng dễ dàng bỏ qua nỗ lực xây dựng những người kết nối như Helen Bevan. Cái giá của sự thất bại công khai thường xuyên có vẻ cao hơn so với việc kiểm soát sự

sụt giảm trong yên lặng. Tuy nhiên, họ là những nhân vật quan trọng trong các tổ chức có nhu cầu thay đổi.

Người tìm kiếm giải pháp (với Người giải quyết vấn đề)

Trở lại với chương 2, chúng tôi đã kể câu chuyện về thử nghiệm của NASA đối với một sáng tạo mở: tất cả những cơ hội mà nó giải phóng và tất cả những rắc rối mà nó gây ra. Nên nhớ rằng các nhà khoa học và các nhà nghiên cứu chia thành hai nhóm: một nhóm chống lại sự kết nối với cộng đồng, và nhóm còn lại đã chấp nhận nó.

Theo thử nghiệm của NASA về sự sáng tạo mở, các nhà khoa học đã phát triển một vốn từ vựng nội bộ để mô tả sự khác biệt giữa các phía đang bị chia rẽ dữ dội: “người giải quyết vấn đề” và “người tìm kiếm giải pháp”. Những hình mẫu mà họ kể ra sẽ là hồi chuông cảnh tỉnh cho nhiều người khi họ nghĩ về nơi làm việc hoặc đội nhóm của chính mình.

“Người giải quyết vấn đề” là những người chống lại sự thay đổi. Họ nổi tiếng về chuyên môn trong một lĩnh vực nào đó. Họ là những nhà khoa học theo truyền thống như Galileo, những người cho rằng tài năng của cá nhân sẽ thắp sáng cả một con đường.

“Người tìm kiếm giải pháp” đã có được tên của mình từ một cuộc tranh luận sôi nổi mà Hila Lifshitz-Assaf quan sát, khi mà một nhà khoa học được kính trọng đã khiển trách các đồng nghiệp bất đắc dĩ: “Trách nhiệm chính của bạn là tìm kiếm các giải pháp và chúng có thể đến từ phòng thí nghiệm, từ sự sáng tạo mở, hoặc từ sự hợp tác, bạn không nên quan tâm! Bạn là người tìm kiếm giải pháp!”.

Đó là nhóm các nhà khoa học sáng tạo và nghiêm túc về cộng đồng rộng lớn hơn. Họ đã dịch chuyển ranh giới thế giới của họ để mời gọi mọi người cùng tham gia. Đối với nhóm này, thành công không phải chỉ cá nhân bạn có câu trả lời, mà là bạn sẽ mở cửa để thử nghiệm, sẵn sàng tìm câu trả lời ở những nơi bất ngờ và từ những con người bất ngờ.

Bất kỳ đội nhóm nào muốn “chuyển đổi” cần phải xây dựng một

đội ngũ những người tìm kiếm giải pháp. Đây là những người, thường được rút ra từ chính nhân viên trong công ty, sẽ trở thành những người thử nghiệm và là đồng minh thực hiện các sáng kiến quyền lực mới. Đầu tư vào nhóm này – và chiêu mộ thêm người cho nó – là chìa khóa, không chỉ trong việc tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp, mà còn cho cả một lực lượng chính trị.

Trong các tổ chức quyền lực cũ, tất cả các nguồn lực, đào tạo, công nhận, và phần thưởng của chúng ta đều hướng đến việc giải quyết vấn đề. Thay đổi chúng là công việc khó khăn. Tại NASA, đó là nỗ lực thông minh đến từ Jeffrey Davis và nhóm của ông trong vai trò cầu nối, đã khuyến khích mọi người nghiêng về những người tìm kiếm giải pháp. Họ đưa ra một con đường cho những người đã sẵn sàng để trở thành một chuyên gia kiểu mới, an toàn và đủ tự tin trong khả năng để phóng tầm nhìn ra bên ngoài. Họ đã làm điều này với cách tiếp cận là "chọn tham gia", tạo ra các buổi ăn trưa cùng nhau, các phiên họp với những diễn giả từ bên ngoài và tạo một cơ hội cho những người tò mò muốn tìm hiểu thêm một cách thường xuyên. Sau đó, ngay sau khi các mối quan tâm càng được nhân rộng và kết quả bắt đầu được tạo ra, nhóm quản trị viên đã thoát khỏi bức tranh. Họ chắc chắn rằng đó là những người tìm kiếm giải pháp, chứ không phải là nhân viên quan sát những sáng kiến, người đã trở thành ngôi sao của cả một doanh nghiệp. Những ngôi sao này đã tuyển dụng những người khác, và sự thay đổi văn hóa thực sự bắt đầu bén rễ trong công ty.

Lực lượng siêu tham gia (với Người có liên quan)

Dĩ nhiên là không có đội ngũ quyền lực mới nào hoàn thiện hoàn toàn nếu không có những người mang đến các giá trị lớn cho cộng đồng: lực lượng siêu tham gia. Đây là những người tham gia kết nối và tích cực nhất trong cộng đồng rộng lớn – các AFOL như Robin Sather, người xây dựng nên câu lạc bộ Lego Vancouver; và Bruce Cragin, kỹ sư viễn thông bán nghỉ hưu lập nên một nhóm các nhà khoa học tên lửa có nguồn lực tốt nhất trên thế giới. Mặc dù ý tưởng của ông được nhiều người biết đến, nhưng ông cũng chỉ là một trong số những lực lượng siêu tham gia, những người đã đóng góp những ý tưởng có giá trị

cho các nỗ lực của NASA.

Một trong những mối nguy hiểm của việc chuyển sang quyền lực mới là đánh giá cộng đồng như là một tài sản không thể định hình, hoặc một định nghĩa gì đó quá xa vời – một khối mờ nhạt những cơ hội không thường xuyên. Nhưng cộng đồng không thể được tiếp cận theo cùng cách thức mà các tổ chức thường dùng để đối xử với “các bên liên quan” – như những người hoạt động bên ngoài kia phải được quản lý (và đôi khi được tha thứ) cùng với việc theo đuổi các hoạt động “thực sự”. Ngược lại, lực lượng siêu tham gia luôn luôn tham gia, và họ tạo ra giá trị bằng cách làm như vậy.

Lego đã phát triển được một cộng đồng có giá trị – lực lượng siêu tham gia – như thế bởi vì nó đã được chuẩn bị để thực sự chấp nhận thế giới bên ngoài bốn bức tường và vượt ra ngoài biên chế của nó. Không giống như NERC, đã nhúng ngón chân của nó vào vùng nước quyền lực mới và rút lui ngay khi thấy dấu hiệu đầu tiên của một con sóng, các tổ chức chỉ có được quyền lực mới nếu sẵn sàng chấp nhận lặn thật sâu xuống vùng nước này.

9
Thuật lãnh đạo

"Cảm ơn vì tất cả. Lời đề nghị cuối cùng của tôi cũng giống như lời đề nghị đầu tiên vậy. Tôi đề nghị các bạn tin tưởng – không phải là tin vào khả năng mang lại sự thay đổi của tôi, mà là khả năng của chính các bạn."

- Barack Obama, tháng 1 năm 2017

"Một mình tôi có thể xử lý được."

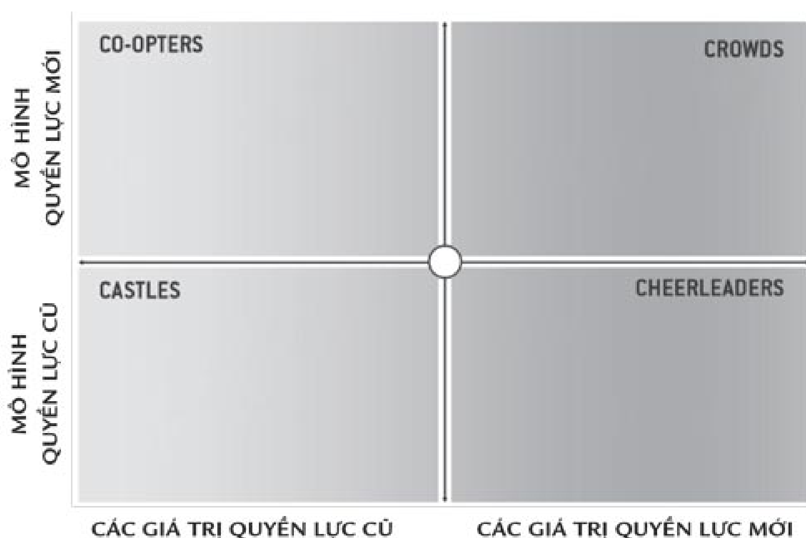
- Donald Trump, tại Đại hội toàn quốc Đảng Cộng hòa, tháng 7 năm 2016

Làm thế nào chúng ta giải thích được thuật lãnh đạo là gì khi nền dân chủ hàng đầu thế giới có thể bầu cử cho Barack Obama, và sau đó là thay thế ông bằng Donald Trump? Làm thế nào chúng ta có thể hòa hợp một thế giới đầy những phong trào "không có người lãnh đạo" như phong trào Chiếm lấy phố Wall (Occupy Wall Street) và Mùa Xuân Ả Rập (Arab Spring), nhưng đồng thời cũng tồn tại vô số những nhà cầm quyền vĩ đại như Putin của Nga, Erdoğan của Thổ Nhĩ Kỳ và el-Sisi của Ai Cập?

Trong chương này, chúng ta sẽ bàn về thuật lãnh đạo trong một thế giới đầy xung đột – và đan xen – giữa các lực lượng quyền lực cũ và quyền lực mới. Chúng ta sẽ bàn về cách thức mà các công cụ quyền lực mới được sử dụng một cách đầy bất ngờ để tăng cường và củng cố quyền lực của các nhà lãnh đạo đang đắm chìm trong các giá trị quyền lực cũ. Và chúng ta cũng sẽ

bàn về các phương thức mới của nghệ thuật lãnh đạo đang khao khát kết hợp các công cụ và giá trị quyền lực mới để phân chia lại quyền lực một cách hợp lý.

Để bắt đầu làm rõ tất cả những vấn đề trên, bạn hãy nhớ lại mô hình quyền lực mới ở chương 2 và áp dụng nó vào cách thức lãnh đạo. Nếu chúng ta vạch ra cả những giá trị lẫn mô hình lãnh đạo mà mọi người đang sử dụng, chúng ta sẽ có được bốn phương thức lãnh đạo khác nhau. Có lẽ bạn sẽ nhận ra một vài kiểu trong số đó đã từng xuất hiện trên các bảng tin và trong cuộc sống riêng của mình.



Crowds (Người thủ lĩnh cộng đồng) là sự kết hợp giữa mô hình lãnh đạo quyền lực mới cùng sự cam kết và ăn khớp với các giá trị quyền lực mới. Người thủ lĩnh cộng đồng muốn làm được nhiều điều hơn, thay vì chỉ tập trung vào sức mạnh cộng đồng của mình; họ muốn làm cho cộng đồng mình trở nên quyền lực hơn.

Cheerleaders (Người khích lệ) đề cao các giá trị quyền lực mới như tính hợp tác, minh bạch và sự tham gia, nhưng lại lãnh đạo bằng cách thức của quyền lực cũ. Anh ta không thể, hoặc không muốn phải phân chia lại quyền lực của mình.

Castles (Người chủ lâu đài) kết hợp các giá trị quyền lực cũ

cùng với mô hình quyền lực lãnh đạo cũ. Đây chính là mô hình lãnh đạo truyền thống và dựa trên quyền lực mà hầu hết chúng ta đều đã quen thuộc, được ứng dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như quân sự, kinh doanh và giáo dục.

Co-opters (Người kết nạp) triển khai một cộng đồng và sử dụng các công cụ, chiến thuật quyền lực mới một cách đầy khéo léo, nhưng là để phục vụ cho các giá trị quyền lực cũ và tập trung quyền lực cho chính bản thân họ.

BARACK OBAMA VÀ DONALD TRUMP: MỘT NGHIÊN CỨU TƯƠNG PHẢN

Một người thủ lĩnh cộng đồng đầy lôi cuốn: Chiến dịch của Barack Obama

Khi Barack Obama tranh cử tổng thống vào năm 2008, ông chính là người thủ lĩnh cộng đồng vĩ đại nhất. Câu nói mang tính biểu tượng của ông là "Yes We Can!" (Đúng, chúng ta có thể!). Ông kêu gọi những người ủng hộ ông nhìn thấy nhau, chứ không chỉ nhìn thấy mỗi mình ông: " *Chúng ta* chính là những người mà chúng ta đang chờ đợi. *Chúng ta* chính là sự thay đổi mà chúng ta đang tìm kiếm". Trong khi Hillary Clinton kể những câu chuyện về chính cơ quan của mình, rằng bà đã "sẵn sàng ngay từ ngày bắt đầu" thì Obama lại nói về việc xây dựng một phong trào và nâng cao những kỹ năng tổ chức cộng đồng mà ông từng sử dụng để giúp đỡ những người bị tước quyền công dân ở phía Nam Chicago.

Cuộc vận động của ông là một chiến dịch có tính tham gia cao – trên thực tế, đó chính là một công cụ và chiến thuật quyền lực mới đầy tham vọng và đã thành công một cách rực rỡ. Trung tâm kỹ thuật số của tất cả những điều đó đều nằm trên trang web MyBarackObama.com ("MyBo"), một nền tảng đầy công phu (trong thời đại bấy giờ) để giúp mọi người có thể tổ chức, thực hiện việc tình nguyện và gây quỹ. Những nỗ lực trên trang web trực tuyến này đã giúp ông huy động một số lượng kỷ lục những người tình nguyện với khẩu hiệu "Tôn trọng. Trao quyền. Thấu hiểu". Sở dĩ chiến dịch này có thể đạt đến quy mô lớn như vậy là bởi vì nó đã trao cho các nhà lãnh đạo tình nguyện tinh thần trách nhiệm và sự khích lệ thật sự để chiêu

mộ và phát triển các đội ngũ địa phương của riêng họ. Sự bùng nổ của quyền lực mới này đã giúp cho Obama – một người mà hầu như không ai biết đến – lấn át cả một bộ máy những nhà tài trợ của lực lượng quyền lực cũ trong chiến dịch của Clinton vào cuộc bầu cử sơ bộ của Đảng Dân chủ năm 2008, quyên góp hàng trăm triệu đô-la, và giành chiến thắng một cách vang dội trong cuộc tổng tuyển cử.

Tuy nhiên, dù Obama rất nhiều lần nhắc đến cụm từ “chúng ta”, nhưng chiến dịch của ông vẫn chủ yếu dựa trên sự lôi cuốn, uy tín và biểu tượng của chính Obama. Trên tấm poster “Hy vọng” nổi tiếng của Shepard Fairey không phải là hình của bất kỳ một cộng đồng nào cả, mà là hình của Barack Obama. Ông mới chính là niềm hy vọng. Tuy nhiên, ông đã tìm ra cách sử dụng nguồn năng lượng đó để tạo ra một phong trào cơ sở chính thống và đấu tranh cho các giá trị khiến cho *người khác* cảm thấy mình có quyền lực.

Obama đã thực hiện một chiến dịch vừa có tính tham gia cao, vừa được tổ chức tốt. Tất cả mọi người đều có một làn đường riêng trong việc tham gia; nếu là tình nguyện viên của Obama, bạn sẽ có chỗ cho các hoạt động sáng tạo và đại diện truyền thông của mình, nhưng bạn cũng sẽ có cả một bản tóm tắt và trách nhiệm rõ ràng được tổng kết trong cuốn cẩm nang tổ chức dày 280 trang hoành tráng của chiến dịch. Với tư cách là một nhà tổ chức thực địa huyền thoại, Zack Exley đã mô tả lại chiến dịch này sau khi ghé thăm các văn phòng của Obama ở Ohio vào năm 2008: “Những nỗ lực khác gần đây đã thất bại vì họ hoặc là quá sử dụng cách tiếp cận ‘từ trên xuống’ và/hoặc yếu kém về mặt quản lý nên đã bóp nghẹt khả năng lãnh đạo tình nguyện viên và sự nhiệt tình; hoặc là bởi vì họ quá cứng nhắc giáo điều trong lối tổ chức ngang hàng hay ‘từ dưới lên’ nên đã từ bỏ lối quản lý cơ bản, tinh thần trách nhiệm và việc lên kế hoạch. Mặt khác, các kiến trúc sư và nhà xây dựng nên chiến dịch thực địa của Obama đã phối hợp một cách sáng tạo những giá trị truyền thống lâu đời cùng kỷ luật tổ chức tốt và các ứng dụng công nghệ hiện đại trong sự phân quyền và tự tổ chức”. Hãy suy nghĩ về điều này giống như một cuộc tập dượt trong việc “kết hợp” quyền lực, một nghệ thuật mà chúng tôi sẽ nhắc đến rõ ràng hơn trong chương 10.

Tất cả những sự tham gia có tổ chức đó đã hoạt động một cách tuyệt vời trong bối cảnh bầu cử, khi mà mục tiêu và điểm kết thúc được xác định rõ ràng, và các vòng lặp phản hồi – gõ cửa, gọi điện thoại cho cử tri, gây quỹ – được khép kín.

Trên khắp cả nước, những người như tình nguyện viên Jennifer Robinson – người mà Zack Exley đã nhắc đến trong bài tường thuật của mình về chiến dịch của Obama – đã thay đổi sau trải nghiệm này: "Tôi như trở thành một người khác hẳn so với tôi của sáu tuần trước... Tôi nhận ra rằng những điều mà tôi đã làm như một nhà tổ chức tình nguyện, ừ thì, tôi thực sự làm rất tốt, tôi có niềm đam mê dành cho công việc này. Tôi muốn tiếp tục tìm ra những cách tích cực để chủ động giúp cho nơi này, cho cộng đồng của tôi, trở thành một nơi tốt hơn. Nó còn hơn cả một công việc bình thường, và một khi bạn đã bắt đầu làm, sẽ rất khó để quay trở lại làm một công việc bình thường nào đó".

Tuy nhiên, rồi chúng ta sẽ thấy, sau cuộc bầu cử, cách tiếp cận có tổ chức ở mức độ cao và trực tiếp để thu hút mọi người tham gia này ngày càng trở nên kìm hãm hơn là truyền cảm hứng.

Từ đám đông được trả tiền đến cỗ máy quyền lực: Chiến dịch của Donald Trump

"Wow. Whoa. Có vài nhóm người kìa. Hàng ngàn... Điều này vượt quá mong đợi của bất kỳ ai. Chưa từng có đám đông nào như thế này cả."

Donald Trump bắt đầu chiến dịch tranh cử tổng thống của mình bằng cách tự thuê cho mình một đám đông quần chúng. Ông đã thuê một công ty casting và trả 50 đô-la cho mỗi diễn viên để xuất hiện với những tấm bảng hiệu "tự chế" và cổ vũ cho ông khi ông bước ra khỏi thang máy tại tòa tháp Trump. Ông bắt đầu bài phát biểu bằng cách thể hiện sự ngạc nhiên với số lượng người tham dự, sau đó là đưa ra một *cái nhìn tổng quan* dông dài về những thất bại hoành tráng của nước Mỹ và khả năng độc đáo của chính ông mới có thể đưa mọi thứ trở về đúng vị trí của nó.

Trung Quốc đã vượt qua Mỹ. Nhật Bản cũng vậy. Mexico cũng vậy. Tình hình ở Trung Đông đúng là một thảm họa. Chương

trình Obamacare đúng là một thảm họa. Obama đúng là một thảm họa. “Tôi luôn đánh bại Trung Quốc”. “Không có ai xây được bức tường nào tốt hơn tôi cả”. “Tôi đã thực hiện được một công việc thật tuyệt vời”. “Tôi không cần phải khoe khoang gì cả. Tôi không cần phải làm như vậy”. “Chúng ta cần – chúng ta cần một ai đó – chúng ta cần một ai đó, theo đúng nghĩa đen, sẽ giành lấy đất nước này và làm cho nó trở nên vĩ đại trở lại”.

Nhiều người đảo mắt khó chịu, lờ ông đi như một gã điên khùng nào đó đang lẩm bẩm mấy lời tục tĩu trên tivi. Một số khác lại cảm thấy tất cả những lời cảnh báo đó, cùng sự tự tin đến mức trơ tráo, một danh sách kẻ thù rõ ràng, và sự đảm bảo hoàn lại tiền cho một cuộc sống tốt đẹp hơn, đều là mục tiêu của họ.

Giờ đây, chúng ta đã biết đám đông được thuê này đã dần phát triển thành một cộng đồng thật sự, một cộng đồng có khả năng phá hủy mọi sự khôn ngoan chính trị từng được thiết lập trước đây, làm bẽ mặt các nhà thăm dò và các học giả đã từng chắc chắn rằng Trump không có hy vọng nào cho việc thắng cử, và đưa ông ta tiến thẳng vào văn phòng Chính phủ.

Mặc dù cả hai chiến dịch của Trump và chiến dịch Obama trong năm 2008 đều cho ta thấy được cách vận hành của một cộng đồng, nhưng vẫn có một sự khác biệt rất quan trọng: trong khi phương thức tiếp cận đến sự tham gia của Obama được tổ chức và lên kế hoạch cẩn thận, thì phương thức của Trump không hề được sắp xếp gì, thậm chí là hỗn loạn. Không hề có sự phụ thuộc vào một đội quân được tổ chức cẩn thận nào. Đó là sự khác biệt giữa một cuốn cẩm nang tổ chức nặng ký và một dòng tweet với 140 ký tự. Cho dù đây có là một chiến lược thiên tài của Trump hay chỉ là một sự vô tổ chức (hoặc một chút của cả hai), thì điều này cũng đã đem đến cho những người ủng hộ Trump sự tự do mà họ cần để biến thông điệp của ông thành của riêng họ.

Sở dĩ Trump nhận được sự ủng hộ nhiệt tình như vậy là do ông, bằng trực giác của mình, đã nắm bắt được cách thức để xây dựng một phong trào trong thế giới quyền lực mới. Như chúng tôi đã đề cập trong phần giới thiệu, Twitter đã biến ông trở thành người lãnh đạo của một đội quân truyền thông xã hội

khổng lồ, phi tập trung và nhận tín hiệu từ ông – và lần lượt mang lại cho Trump những câu chuyện mới, những thuyết âm mưu, và những dòng công kích. Nó trở thành một mối quan hệ cộng sinh sâu sắc. Vào đêm thắng cử của Trump, các bảng tin của 4chan – một mạng xã hội giống như Reddit, chủ yếu thu hút những người trẻ tuổi và tự hào về lượt xem khủng cùng những quan điểm khiêu khích cực đoan của mình, như bừng sáng. Nhóm những người da trắng thượng đẳng (white supremacist) từng bênh vực Trump cũng không thể tin được vào sự may mắn của mình. Như Abby Ohlheiser đã kể lại trên tờ *Washington Post*: "'Tôi đang run rẩy vì phấn khích đây mấy cậu', một thành viên trên 4chan đã viết vào đêm thứ Ba, đính kèm theo một bức vẽ hình chú ếch Pepe đang rất phấn khích. 'Chúng ta thực sự đã bỏ phiếu cho một meme trở thành tổng thống'". Chú ếch Pepe (Pepe the Frog) là một con ếch xanh được nhân cách hóa do Matt Furie vẽ cho loạt truyện tranh của ông từ hơn một thập kỷ trước. Các thành viên 4chan đã biến Pepe - từng - một - thời - trong - sáng thành biểu tượng cho phong trào Alt-right (cánh hữu thay thế), và nhanh chóng thêm cho nó một mái tóc màu cam như là hiện thân của Trump.

Trong suốt chiến dịch, thay vì cố gắng tránh xa những kẻ cực đoan đang chế meme như cách mà những chính trị gia điển hình sẽ làm, Trump lại trao quyền cho họ. Ông liên tục ra hiệu cho những người ủng hộ cực đoan nhất của mình tiếp tục làm những gì họ đang làm, và thậm chí là làm cho dữ dội hơn nữa. Ông đã tweet phản hồi cho nhóm những người da trắng thượng đẳng, những người đã lan truyền những phiên bản ngày càng quá lố của những tin nhắn khác nhau về phân biệt chủng tộc (mà hầu như không hề) được che giấu của ông. Trong một trường hợp, ông đã tweet phản hồi một tài khoản đã bị xóa (@cheesedbrit, với hình đại diện là biểu tượng Quốc xã mới), với những tuyên bố sai sự thật và phân biệt chủng tộc rằng 81% nạn nhân người da trắng bị giết bởi người da màu; trong khi con số thực tế, theo thống kê của FBI, chỉ ở khoảng 15%. Khi bị thách thức, Trump từ chối xin lỗi và chỉ đơn giản nói rằng ông không thể kiểm tra hết tất cả các sự kiện mà ông đã tweet phản hồi. Thông điệp đã rõ ràng: Tôi sẽ không cố gắng kiểm soát những người đang ủng hộ tôi.

Ông thậm chí còn đi xa hơn nữa. Ông đưa ra một thông điệp rõ ràng dành cho cộng đồng của mình rằng ông sẽ luôn là chỗ dựa vững chắc cho họ bất kể họ đã làm gì. Ông nổi tiếng với đề nghị trả chi phí pháp lý cho một người ủng hộ da trắng vì đã đấm một người biểu tình da màu tại một sự kiện chiến dịch trong thời gian bầu cử sơ bộ. Ông nói với cộng đồng của mình rằng: "Nếu bạn thấy ai đó đang chuẩn bị ném cà chua, hãy cho hắn một trận nhừ tử, được chứ? Nghiêm túc đấy, OK? Chỉ cần đánh hắn. Tôi hứa với bạn, tôi sẽ chi trả mọi chi phí pháp lý. Tôi hứa. Tôi hứa đó".

Bí quyết đưa đến thành công của Trump không đơn giản chỉ là khả năng đặc biệt không có đối thủ của ông trong việc thu hút sự chú ý của cả hai giới truyền thông xã hội và truyền thông chính thống. Thông điệp của ông cũng tác động – và biến đổi – dù không có sự xuất hiện của ông mà thông qua một mạng lưới rộng lớn những người đã nhận lấy nó và biến nó thành của riêng mình (một nỗ lực ACE kinh điển). Đây là những nhóm người đã bắt đầu hoạt động trong những năm gần đây bởi những nguyên nhân như phong trào Tea Party, phong trào về quyền sử dụng súng, và phong trào Alt-right mới nổi. Trump đã phát hiện ra nguồn năng lượng hiện hữu đó, nâng nó lên thành một cơn sốt, và biến chiến dịch của mình thành cái mà chúng ta còn gọi là một *cỗ máy quyền lực (intensity machine)*.

Trong suốt chiến dịch, Trump sở hữu mức độ tham gia truyền thông xã hội và các nội dung bên lề được tạo ra bởi những người ủng hộ cao hơn đáng kể so với đối thủ Hillary Clinton. Trong các cuộc thăm dò dư luận trong nước, những người ủng hộ ông nhiệt tình hơn khoảng 10 điểm so với những người ủng hộ bà Clinton, thậm chí là điểm xếp hạng ưu tiên của ông còn dẫn trước Clinton khoảng 10 điểm. Theo 4C Insights, cảm xúc tích cực về Trump trên các phương tiện truyền thông xã hội cũng đã vượt xa Clinton 10 điểm trong năm tuần quyết định cuối cùng của cuộc bầu cử.

Điều này giúp chúng ta nhận ra điều gì đó thú vị về vai trò của quyền lực mới trong cuộc bầu cử năm 2016, nơi mà các công ty phân tích truyền thông mạng xã hội (như 4C, Spredfast và Socialbakers) đã được chứng minh là dự đoán tốt hơn hẳn sức

mạnh của những người ủng hộ Trump so với những kênh thăm dò truyền thống. 4C cũng chính là công ty đã dự đoán chính xác lượng phiếu bầu của Brexit: sự khôn ngoan thông thường giữa các tầng lớp tinh hoa và thậm chí là cả những thị trường cá cược đều dự đoán một phiếu bầu còn lại với 90% tỷ lệ cược vào ngày bỏ phiếu, tương tự như tỷ lệ mà họ đã gán cho chiến thắng của Clinton chỉ vài giờ trước khi bà thất bại. Đáng chú ý là, theo các nhà phân tích truyền thông xã hội, thời điểm khi mà lượt theo dõi trên các phương tiện truyền thông xã hội của Trump tăng vọt nhất lại là thời điểm bị cho là hố đen trong chiến dịch của ông: đoạn băng Access Hollywood ghi âm lại việc ông khoe khoang về việc tấn công tình dục phụ nữ bị công khai. Vào thời điểm này, khi mà phần lớn đất nước cùng nhau chống lại ông, lại khiến cho những người ủng hộ ông tập hợp lại để bảo vệ ông hơn bao giờ hết.

Donald Trump: Người nắm giữ quyền lực trong nền tảng

Sau cuộc bầu cử của Trump, cuốn sách 1984 của George Orwell đã chứng kiến một sự bùng nổ về doanh thu. Câu chuyện về một xứ sở phản địa đàng theo chủ nghĩa toàn trị, bị lu mờ bởi hình tượng nhân vật nắm trong tay toàn bộ quyền hành Big Brother (Anh Cả), đã quay trở lại đứng đầu danh sách những quyển sách bán chạy nhất nhờ vào “cú hích của Trump” (Trump Bump).

Tuy nhiên, sự so sánh giữa nhân vật Big Brother và Trump cũng không hoàn toàn phù hợp. Trong khi Big Brother nắm giữ quyền lực của mình thông qua sự tuân thủ của quần chúng và quyết liệt chống lại chủ nghĩa cá nhân, Trump lại nâng cao quyền lực bằng cách tăng cường sự đại diện của cá nhân, buông bỏ mọi sự kiểm soát, bênh vực cho những hành vi không chính thống và không được chấp nhận trước đây. Loại thuốc được ông lựa chọn không phải là loại thuốc để kìm hãm công chúng, mà là để kích thích họ. Và ông cũng có những suy nghĩ khác biệt về phương tiện truyền thông. Trong khi những “thiết bị thu phát hình ảnh” trong cuốn sách 1984 được sử dụng như là cách thức để chuẩn hóa và kìm hãm hành động của công dân, những nền tảng của Trump – đặc biệt là Twitter – lại được dùng để cá nhân hóa và giải phóng. Ông tìm cách kiểm soát các phương tiện

truyền thông và tổ chức thông thường không phải bằng cách kết nạp nó, mà bằng cách đào bới nó, chứng kiến nó bị tràn ngập bởi một loạt các cuộc tấn công liên tục từ cộng đồng của mình. Ông không cần một Bộ Chân lý (Ministry of Truth) nào để đảm bảo rằng một quan điểm được tài trợ bởi nhà nước phải được tất cả mọi người hiểu thấu. Trên thực tế, ông lại hứng thú với tính bất ổn định của sự thật. Càng nhiều càng tốt.

Trump chính là một ví dụ cụ thể cho những gì mà chúng tôi gọi là *người nắm quyền trong nền tảng:* một nhà lãnh đạo hợp tác với một cộng đồng kỹ thuật số và triển khai quyền lực mới để thúc đẩy ngay lập tức các giá trị độc đoán trên quy mô lớn. Ông đã tập hợp một phong trào đầy quyền lực, hỗn loạn, mạnh về kỹ thuật số của mọi người trong khi ngược lại, ông đấu tranh vì một nước Mỹ trật tự và khắt khe hơn, chứ không phải tự do và cởi mở hơn. Những bài phát biểu trong chiến dịch của ông đã vẽ ra một bức tranh đầy mâu thuẫn về một quốc gia hỗn loạn và bạo lực, phóng đại các mối đe dọa từ trong và ngoài nước, và thể hiện mình như là người đàn ông duy nhất có đủ quyền lực để trừ khử mối đe dọa đó. Trump cũng hứa sẽ khôi phục lại trật tự "tự nhiên". Ngụ ý rằng, trật tự mới sẽ một lần nữa nâng cao vị thế của những người ủng hộ nhiệt tình nhất cho Trump – những người da trắng ít học thức – vào thời điểm khi mà họ cảm thấy họ đang dần bị mất đi vị thế của mình. Và trong bối cảnh của những giá trị độc đoán này, tất cả những hành vi hung hăng, tự phóng đại, và đầy công kích của Trump có thể đã thu hút mạnh mẽ một bộ phận công dân Mỹ, và từ đó đẩy lùi bản năng của những người khác. Lời hứa của ông về việc sẽ khôi phục lại luật pháp và trật tự (một cuộc tấn công được mã hóa nhằm công kích những người da màu vào thời điểm có tỷ lệ tội phạm thấp trong lịch sử), tập trung vào việc "thực thi các luật lệ" của hệ thống nhập cư đã tạo ra một sức hút đầy mạnh mẽ.

Ngay từ đầu tháng 1 năm 2016, các nhà nghiên cứu đã xác định được "một đặc điểm kỳ lạ để đoán được liệu bạn có phải là một người ủng hộ Trump hay không" – và đó không phải là giới tính, tuổi tác hay tôn giáo của bạn, mà là xem bạn có khuynh hướng chủ nghĩa chuyên chế hay không. Nhà thăm dò dư luận và nhà nghiên cứu Matthew MacWilliams đã nhận ra rằng Trump là ứng viên duy nhất dù ở trong phạm vi Đảng Dân chủ

hay phạm vi 16 người của Đảng Cộng hòa đã nhận được sự ủng hộ đáng kể về mặt thống kê từ những người theo chủ nghĩa chuyên chế. MacWilliams đưa ra giả thuyết là, gần mười tháng trước chiến thắng bất ngờ của Trump, "trong một cuộc tổng tuyển cử, những lời hùng biện của Trump chắc chắn sẽ thu hút được một vài người trong số 39% những người không thuộc bất cứ đảng phái nào tự nhận mình là người theo chủ nghĩa chuyên chế trong cuộc khảo sát của tôi, và 17% những người thuộc Đảng Dân chủ, cũng là những người tôn thờ chủ nghĩa chuyên chế".

Người nắm quyền lực trong nền tảng là một ví dụ đặc trưng cho hình mẫu *Người kết nạp* trong mô hình lãnh đạo của chúng ta, và nó cũng giúp chúng ta nhìn thấy rõ sự khác biệt to lớn giữa chiến dịch của Trump và chiến dịch của Obama. Sự kết hợp giữa quyền lực cũ, khuynh hướng chủ nghĩa chuyên chế và một mô hình quyền lực mới thiếu tổ chức chính là những yếu tố ẩn đằng sau một số mô hình lãnh đạo thuyết phục và nguy hiểm nhất trên thế giới hiện nay. Đây chính xác là sự kết hợp mà ISIS đã triển khai – nó là sự trở lại của những hệ thống và quy tắc (nói một cách cụ thể, chính là một hệ thống tàn bạo ở thời Trung cổ) nhưng lại lan truyền thông điệp đó với một sự kiểm soát đầy thấu hiểu và phi tập trung.

Từ Người thủ lĩnh cộng đồng trở thành

Người khích lệ: Obama trong nhiệm kỳ của mình

"Nếu các bạn muốn biết tôi sẽ lãnh đạo như thế nào, chỉ cần nhìn vào chiến dịch của chúng tôi", ứng cử viên Obama hứa hẹn.

Tổng thống Obama đã nhậm chức với lời hứa rằng hơn 14 triệu người Mỹ, những người như Jennifer Robinson, đã có những đóng góp nhất định cho chiến thắng của ông giờ đây cũng có thể gia nhập vào chính phủ cùng với ông.

Exley đã đặt ra một tiêu chuẩn trước cuộc bầu cử: "Obama phải tiếp tục nuôi dưỡng và dẫn dắt tổ chức mà họ đã thành lập – dù ông có là tổng thống hay ở phe đối lập". Nhưng đó không phải là cách mà sự việc đã diễn ra, như chúng tôi đã lưu ý. Obama đã

thực hiện chiến dịch vận động tranh cử với tư cách là một *Người thủ lĩnh cộng đồng*, nhưng ông lại lãnh đạo như là một *Người khích lệ*. Trong khi ngọn đuốc hùng biện cho quyền lực mới vẫn bừng cháy, ông đã thất bại trong việc xây dựng một phong trào chân chính có thể giúp ông lãnh đạo, lựa chọn người kế nhiệm mình, hoặc tạo ra một cơ sở địa phương bền vững để giúp đảng chính trị của ông giành được chiến thắng tuyệt đối. Obama rời khỏi văn phòng chính phủ với một số thành tựu lập pháp to lớn và chỉ số tín nhiệm tương đối cao. Ông đã dẫn dắt nước Mỹ trong vòng tám năm (trọn vẹn hai nhiệm kỳ) mà không hề có một vụ bê bối lớn nào, và những người ủng hộ ban đầu của ông vẫn luôn dành cho ông những tình cảm chân thành. Tuy nhiên, phe đối lập đã giành lại chức vị tổng thống, kiểm soát cả Thượng viện lẫn Hạ viện của Quốc hội, và thống trị mọi tình hình chính trị ở cấp bang.

Cơ hội mà Obama đã bỏ lỡ chính là do ông không hề có kế hoạch chuyển tiếp thật sự cho cộng đồng của mình. Toàn bộ năng lượng và những lời cam kết mà mọi người nhận được đều như rơi vào ngõ cụt. Theo như Tim Dickinson của tạp chí *Rolling Stone* đã tường thuật lại, trong hai tháng quan trọng sau thắng cử của Obama, chiến dịch tranh cử được tán dương của ông phần lớn bị chìm hẳn, điều mà quan sát viên công nghệ chính trị Micah Sifry gọi là "sơ suất chính trị nghiêm trọng". Chính phủ sau đó đã đưa ra một giải pháp có tính quyết định là thu gọn cơ sở hạ tầng tổ chức – đổi tên thành Tổ chức vì nước Mỹ (OFA) – với hơn 13 triệu thành viên thành Ủy ban Quốc gia Đảng Dân chủ, trở thành một phần trong bộ máy chính thức của Đảng.

Quyết định này đã đặt ra một khoảng cách thực sự giữa Obama và cộng đồng của mình, và hạn chế khả năng hoạt động để hỗ trợ cho chương trình nghị sự của ông. Chẳng hạn như, nó không thể gây áp lực lên những đảng viên Đảng Dân chủ trung lập về những mặt quan trọng trong chương trình nghị sự của tổng thống (như luật về chăm sóc sức khỏe). Nó cũng tách biệt với nhiều nhà độc lập chính trị, thành viên Đảng Cộng hòa, và các thành phần cực tả đã từng liên kết với Obama nhưng lại không quan tâm đến việc trở thành một phần trong cơ sở hạ tầng chính trị chính thức của Đảng Dân chủ.

Obama, một tổng thống mới nhậm chức phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng kinh tế lớn, đã tập trung mạnh mẽ vào việc ban hành chương trình nghị sự chính trị của mình, và có lẽ ông đã bị choáng ngợp bởi tất cả các công cụ nhà nước mà ông có thể tùy ý sử dụng, ông đã trượt chân vào chế độ quyền lực cũ.

Ông đã cố gắng huy động những người ủng hộ mình vào những thời điểm quan trọng trong việc đưa ra luật chăm sóc sức khỏe, và đạt được một số thành công nhất định, nhưng ông cũng đã không còn tư duy phong trào nữa – và nó đã được thể hiện rõ trong việc OFA yêu cầu những người ủng hộ thực hiện “cam kết” chung về nhiều vấn đề khác nhau (như ủng hộ cho bảo hiểm y tế do chính phủ điều hành trong dự luật chăm sóc sức khỏe, thứ mà Obama đã nhanh chóng cắt giảm), nhưng việc này lại quá thận trọng và không hướng tới cộng đồng một cách cẩn thận đủ để có thể thúc đẩy bất kỳ một niềm đam mê thực sự nào. Tất nhiên, khi cộng đồng của Obama bị bỏ bê, một phong trào được tài trợ nổi tiếng khác đã nổi lên để chống lại họ: phong trào Tea Party. Phong trào này đã tổ chức các cuộc biểu tình đại chúng và những tòa thị chính giận dữ để chống lại cuộc cải cách về chăm sóc sức khỏe, tiên đoán trước chiến thắng lớn của mình trong cuộc bầu cử giữa nhiệm kỳ năm 2010, và đập nát phần lớn sự điều hành của Obama.

Những người ủng hộ Obama muốn hành động nhiều hơn là các khoản đóng góp. Nếu như Obama đầu tư nhiều hơn vào việc giúp đỡ những người ủng hộ mình khởi động các nỗ lực ở địa phương – cho họ sự tự do trong việc lựa chọn cách thức tổ chức để hỗ trợ ông – ông có thể đã xây dựng được một phong trào tiến bộ đầy mạnh mẽ và có cơ sở vững chắc tại từng địa phương. Đây có thể trở thành lực lượng quyền lực chống lại sự nổi lên của phong trào Tea Party, đặc biệt là khu vực bên ngoài các thành phố lớn, nơi có xu hướng tập trung nhiều người ủng hộ Đảng Dân chủ.

Đội ngũ của Obama dường như đang xem cộng đồng của ông giống như một chiếc máy ATM hơn là một phong trào. Thời điểm thực hiện chiến dịch tranh cử lại một lần nữa vào năm 2012, “dữ liệu lớn” đã thay thế năng lượng của phong trào và trở thành linh hồn cho danh mục chiến thuật của Obama.

Những người anh hùng của chiến dịch tái tranh cử không còn là những người tổ chức tình nguyện (mặc dù ông vẫn sở hữu một số lượng lớn), mà là những chuyên gia dữ liệu phía sau hậu trường. Những bức email Clickbaity tràn ngập trong hộp thư đến với những dòng tiêu đề như "Cùng ăn tối chứ?" – đem đến cho người nhận một chút rung động với hy vọng rằng ngài tổng thống cuối cùng cũng đã hỏi liệu chúng ta có muốn đi đâu đó và trò chuyện cùng nhau hay không. Nhưng Obama cũng bỗng dưng trở thành người bạn khiến cho chúng ta liên tưởng đến người mà dường như luôn cần phải mượn tiền. Sự thay đổi mà ông đang chờ đợi thường đi kèm với khoản phí 5 đô-la.

Obama đã đạt được một thỏa thuận tuyệt vời mà không cần đến một phong trào điều hành mạnh mẽ nào. Ông thể hiện sự tôn trọng của mình đối với văn phòng tổng thống cùng các quy ước, nhưng người kế nhiệm ông phần lớn thì không. Tuy nhiên, một khi Tổng thống Trump đã được bầu chọn và có đủ khả năng quét sạch phần lớn di sản của Obama, chúng ta phải tự hỏi mọi chuyện sẽ thế nào nếu Tổng thống Obama hành động giống như một *Người thủ lĩnh cộng đồng* hơn là một *Người khích lệ*.

TÍN HIỆU, CƠ CẤU VÀ ĐỊNH HÌNH:

BA TÍNH NĂNG QUAN TRỌNG CỦA THUẬT LÃNH ĐẠO QUYỀN LỰC MỚI

Các nhà lãnh đạo ngày nay phải thành công trong một thế giới không chỉ là các tổ chức, mà là những cộng đồng. Như chúng ta đã thấy, lãnh đạo (và duy trì) như là một *Người thủ lĩnh cộng đồng* là một công việc rất phức tạp. Nó đòi hỏi những kỹ năng cụ thể. Và một nhà lãnh đạo quyền lực mới mà chúng ta ít khi nghĩ đến – Giáo hoàng Francis – có thể sẽ dạy cho chúng ta rất nhiều về những yêu cầu cần thiết.

Hành động đầu tiên mà Đức Giáo hoàng Francis đã làm khi trở thành giám mục của Roma chính là cầu nguyện. Thật ra, tại thời điểm ông được bầu, ông đã vẫn luôn cầu nguyện, vượt qua mọi thứ nhờ vào những gì ông gọi là "cảm giác tuyệt vời của sự bình yên nội tại", cảm giác mà ông cảm nhận được từ lúc ấy.

Nhưng ba hành động tiếp theo của ông lại rất đáng chú ý. Ông

đã gửi trả lại chiếc áo choàng đỏ xa xỉ với cổ áo lông chồn ecmin mà những Giáo hoàng mới nhậm chức thường mặc, và thay vào đó là chọn mặc một chiếc áo choàng màu trắng đơn giản. Ông ấy đã nói với người chủ của các nghi lễ Vatican rằng: "Ông hãy cất nó đi. Thời gian ăn mừng kết thúc rồi!". Sau đó, ông đã phá vỡ giao thức khi đón chào các vị Hồng y, từ chối bước lên bục ngai vàng, và chỉ nói: "Tôi sẽ ở lại dưới đây". Cuối cùng, khi ông xuất hiện trước thế giới từ trên ban công của nhà thờ Thánh Peter, ông không hề yêu cầu một sự ban phước lành nào từ những Hồng y của mình, hay sự thành công của nhà thờ. Ông cũng không làm theo cách truyền thống là ban phước lành đầu tiên của mình cho những người dân. Thay vào đó, ông yêu cầu người dân của mình cầu nguyện để "Chúa trời có thể ban phước cho tôi thông qua mọi người".

Thật khó để tìm ra một vai trò nào khác giàu tính biểu tượng hơn Giáo hoàng. Và trong những giờ phút đầu tiên sau khi trở thành Giáo hoàng, Francis đã truyền đi những tín hiệu đầy mạnh mẽ và vang dội về cách mà ông suy nghĩ về quyền lực, thông qua những điều ông làm cũng như những điều ông từ chối. Rũ bỏ chiếc áo choàng của siêu anh hùng. Từ chối chiếc ngai vàng nâng ông lên cao khỏi cộng đồng của mình. Tối hôm đó, ông cũng đã từ bỏ chiếc xe limousine của Giáo hoàng và đi bằng xe minibus cùng với các Hồng y để đi ăn tối. Vào đêm đầu tiên của ông với tư cách Giáo hoàng, ông đã ngủ trong căn hộ nhà khách, để trống tầng mái trong cung điện dành cho Giáo hoàng (một lối sống đã được duy trì thường xuyên).

Từng là một Hồng y người Mỹ Latin với một hồ sơ độc đáo, Francis không hề mong đợi mình sẽ trở thành Giáo hoàng. Ông có những kế hoạch khác đang được tiến hành, trong đó có kế hoạch xây dựng nhà hưu trí dành cho các linh mục ở thủ đô Buenos Aires đang chờ đợi. Cánh nhà cái cũng không nghĩ rằng ông có nhiều cơ hội, và trong các thị trường cá cược, họ còn đánh cược rằng ông sẽ không thể nào xuất hiện trong bảng xếp hạng từ 1 đến 33 trước khi Mật nghị Hồng y diễn ra. Vì vậy, ông đã đến Rome chỉ với một chiếc vali nhỏ, nghĩ rằng đây chỉ là một chuyến đi ngắn ngủi mà thôi.

Nhà thờ mà giờ đây ông đang đứng đầu đã bị thiệt hại nặng nề.

Tham nhũng thì tràn lan, đặc biệt là ngân hàng Vatican. Và tội lỗi của nhà thờ không chỉ dừng lại ở mặt tài chính. Những tiết lộ về việc lạm dụng trẻ em, làm hại hàng ngàn tín đồ yếu đuối trong nhiều thập kỷ ở nhà thờ đã làm tổn hại trầm trọng uy tín của nó và ảnh hưởng trực tiếp đến số người tham gia giáo hội. Các tín đồ Công giáo đánh giá khá thấp về Đức Giáo hoàng Benedict, và còn tệ hơn nữa vào những năm cuối cùng trong triều đại của ông.

Ngoài những thách thức khó khăn này, đâu đó cũng tồn tại một cảm giác chung rằng nhà thờ ngày càng ít được nhắc đến. Có rất ít những thanh niên trẻ tham gia vào giới giáo sĩ tại Mỹ. Rất nhiều giáo xứ bị thiếu linh mục. Tại Roma, sự thiếu hiệu quả và trì trệ của tổ chức Vatican đã quá rõ ràng (Đây là vấn đề có từ rất lâu đời. Có một câu chuyện đùa nổi tiếng giữa những người làm trong Vatican là khi Đức Giáo hoàng John XXIII được hỏi rằng có bao nhiêu người đang làm việc tại Vatican, ông đã trả lời: “Khoảng một nửa”).

Chính nhà thờ cũng nhận ra rằng nó đang đi ngược lại với những thay đổi văn hóa chủ yếu – như việc chấp nhận cộng đồng LGBT đang ngày càng gia tăng. Nhà thờ thường bị lôi kéo vào những cuộc tranh luận công khai về những gì nó chống lại – phá thai, tránh thai, nữ giáo sĩ – hơn là những gì nó bảo vệ. Trên hết là, những người Công giáo đang xôn xao về việc thoái vị đầy kỳ lạ và gần như chưa từng xảy ra trước đây của Giáo hoàng Benedict XVI. Phóng viên BBC David Willey, một người có kinh nghiệm lâu năm trong việc theo dõi hoạt động của các Giáo hoàng, đã kể lại cho chúng tôi rằng nhà thờ mà Giáo hoàng Francis được thừa kế đang ở trong một “cuộc khủng hoảng trầm trọng”.

Qua câu chuyện về cách mà Giáo hoàng Francis đã đối phó với những thách thức to lớn này, chúng ta có thể bắt đầu tìm ra những kỹ năng lãnh đạo đặc trưng trong thế giới của quyền lực mới.

Truyền tín hiệu (Signaling) là cách mà một nhà lãnh đạo quyền lực mới làm cho một đám đông cảm thấy có quyền lực hơn thông qua những lời nói, cử chỉ, hoặc hành động của mình. Câu nói của Obama về việc “chúng ta chính là sự thay đổi mà

chúng ta đang chờ đợi” chính là một tín hiệu kinh điển, được sử dụng để đánh vào ý thức của những người ủng hộ ông về cơ chế và sự tự nguyện tham gia. Lời yêu cầu của Giáo hoàng, thay vì lời ban phước, để mọi người cùng cầu nguyện cũng có hiệu quả tương tự như vậy.

Xây dựng cơ cấu (Structuring) là cách mà một nhà lãnh đạo quyền lực mới sắp xếp lại các cấu trúc và thói quen thường lệ để kích hoạt sự tham gia vào cơ quan mà họ đang muốn xây dựng. Thường thì công việc này sẽ khó khăn hơn nhiều so với việc truyền tín hiệu. Chiến dịch vào năm 2008 của Obama đã tạo ra một loạt cách thức để mọi người đều có thể tham gia và khiến họ không chỉ có cảm giác có quyền sở hữu, mà là thực sự sở hữu nó (Một biến thể của khái niệm này là **không có cơ cấu (unstructuring),** tức là tạo ra một không gian rộng rãi và truyền năng lượng đến mọi người để họ có thể tham gia tùy theo điều kiện của chính họ mà không có bất kỳ sự hướng dẫn hay giới hạn nào. Donald Trump, như chúng ta đã thấy, bằng trực giác của mình, ông đã nắm bắt được điều này).

Định hình (Shaping) là cách một nhà lãnh đạo quyền lực mới đặt ra những tiêu chuẩn và hướng đi chung cho cộng đồng của mình, đặc biệt là bằng những cách thức vượt ra khỏi quyền lực chính thức của họ. Khi một nhà lãnh đạo thành công, chính cộng đồng của họ sẽ nắm rõ những tiêu chuẩn này, chấp nhận và duy trì chúng mà không còn phải dựa vào người lãnh đạo nữa. Khát vọng cuối cùng của Đức Giáo hoàng Francis ở tuổi tám mươi, như chúng ta thấy, chính là thay đổi các tiêu chuẩn trong nhà thờ để chúng vẫn sẽ được duy trì sau khi ông đã hết nhiệm kỳ.

Truyền tín hiệu: Giáo hoàng Francis hành động như một “ngụ ngôn sống” như thế nào?

Trong một khoảng thời gian rất ngắn, Giáo hoàng Francis đã trở thành nhà lãnh đạo nổi tiếng nhất thế giới, với chỉ số yêu thích cao nhất trong tất cả các tín ngưỡng. Ông thậm chí còn được những người vô thần đánh giá cao.

Phần lớn sự nhiệt tình này đã được thúc đẩy nhờ sự thông thạo của ông trong việc truyền tín hiệu, điều mà ông đã khéo léo

thực hiện ngay tại thời điểm ông được đưa lên để đánh dấu việc ông là một Đức Giáo hoàng khác biệt, và chính nó cũng là điều đã thể hiện suốt cả nhiệm kỳ của ông. Nhiều hơn hầu hết những Giáo hoàng trước đó, Francis luôn được bắt gặp với một loạt các cử chỉ mang tính biểu tượng và tính cộng đồng cao, mỗi cử chỉ đều khẳng định được giá trị con người ông. Hãy suy nghĩ về khoảng thời gian ông từ chối sử dụng chiếc Mercedes-Benz dành riêng cho Giáo hoàng để dùng một chiếc Ford Focus phổ biến. Hoặc khi ông nán lại trong quảng trường nhà thờ Thánh Peter để ban phước lành và ôm lấy một người đàn ông bị dị tật. Hay khi ông rửa chân cho những người tị nạn. Tất cả những tín hiệu này đều gửi đi một thông điệp rất rõ ràng đến các Hồng y và giáo đoàn của ông về cách mà họ phải ứng xử trong mối quan hệ với những người kém quyền lực hơn.

Nhờ vào những điều này, ông đã trở thành một “ngụ ngôn sống”, như cách mà Cha Thomas Reese, nhà phân tích cao cấp tại tờ báo National Catholic Reporter đã mô tả với chúng tôi. Những hình ảnh và khoảnh khắc ông tạo ra đã trở thành những biểu tượng hiện đại – hình tượng đại diện cho những điều thiêng liêng đã từng là những bức tượng thạch cao truyền thống trong phòng của các thầy tu, hay những tấm ảnh treo trong các phòng Thánh của nhà thờ, thì giờ đây lại dần được lan truyền trên Instagram.

Xây dựng cơ cấu tham gia

Vượt lên trên cả những hành động mang tính biểu tượng của mình, nhiệm kỳ của Giáo hoàng Francis còn được thể hiện bằng những nỗ lực cải cách đầy quyết đoán, xem xét lại toàn bộ cơ cấu của ngân hàng Vatican, đem lại sự minh bạch cho toàn bộ chính quyền Vatican và đưa những nhà cải cách vào các vị trí chủ chốt. Ở mức độ nào đó, điều này có thể được xem như là một giải pháp cần thiết cho tệ nạn tham nhũng và sự vấy bẩn trong nhà thờ. Nhưng nó cũng nói lên niềm tin của ông rằng nhà thờ nên hoạt động như là một “kim tự tháp ngược”, với những giáo sĩ nên phục vụ cho dân chúng, chứ không phải sống trên những đám mây lơ lửng bên trên họ.

Để thực hiện sự đảo ngược này, Giáo hoàng Francis đã tìm cách đẩy quyền lực ra khỏi Roma, hướng tới các nhà lãnh đạo địa

phương và cộng đồng của họ.

Hãy xem xét Hội nghị Tôn giáo năm 2015 về Gia đình. Thường thì trong một hội nghị, các giám mục sẽ tập trung sau một cánh cửa đóng kín để thảo luận về những thay đổi trong giáo lý và cách tiếp cận. Tuy nhiên, vào hội nghị năm 2015, Giáo hoàng Francis bắt buộc các câu hỏi khảo sát đầu tiên phải được phân phát khắp thế giới Công giáo với mục tiêu "tự mình kết nối với các gia đình, lắng nghe những niềm vui và hy vọng của họ, những nỗi buồn và nỗi thống khổ của họ". Thomas Groome, giáo sư thần học tại Đại học Boston, cho biết: "Theo như tôi biết, đây là lần đầu tiên trong lịch sử của việc Huấn quyền mà họ đã thực sự cố gắng tham khảo ý kiến của giáo dân".

Một sáng kiến khác đã đẩy lùi quyền lực, lần này là ra khỏi các Hồng y và trao quyền cho các giám mục, linh mục địa phương, chính là tông huấn *Amoris Laetitia* đầy đột phá – và được đăng tải rộng rãi, một "lời động viên" của Giáo hoàng về tình yêu thương trong gia đình. Trong tông huấn này, Giáo hoàng Francis đã đề nghị các giám mục địa phương và các linh mục tự đưa ra những phán quyết về cách đối xử với những người Công giáo đã từng ly hôn và tái hôn, bao gồm cả việc cho phép họ nhận được sự cảm thông và chia sẻ, điều mà nhà thờ đã luôn ngăn cấm.

Bằng cách trao quyền cho các giáo dân, linh mục và giám mục, Giáo hoàng Francis đã xây dựng nên cơ cấu cho sự tham gia, tạo ra những cách thức để họ có thể dẫn dắt những nỗ lực từ chính giáo xứ của mình.

Định hình: Chất lượng (và chiến lược) của lòng bao dung

"Who am I to judge?" (Tôi là ai mà có thể phán xét chứ?)

Đây là năm từ nổi tiếng nhất của Giáo hoàng Francis, được dùng để trả lời cho các nhà báo trên chuyến bay trở về từ Brazil, khi ông đang nói về vị thế của nhà thờ trong vấn đề đồng tính luyến ái.

Những từ này, và ý nghĩa hợp với quy tắc giáo hội của chúng, đã được phân tích cực kỳ chi tiết. Nhưng chỉ tìm kiếm những điều

thiết thực có lẽ sẽ khiến ta bỏ qua điểm quan trọng. Chính vì thông qua những tuyên bố như vậy, Giáo hoàng Francis đã định hướng cho nhà thờ của mình mà không cần phải thực sự tạo ra giáo lý mới (Lưu ý rằng đây cũng là lý do mà vài người đã chỉ trích ông). Định hình các tiêu chuẩn cho đám đông của mình chính là một việc làm tinh tế hơn hẳn việc thực thi quyền lực theo cách truyền thống.

Như đã đề cập, Giáo hoàng đã làm việc chăm chỉ để có thể chỉ đạo nhà thờ của mình tránh xa những vấn đề tranh luận có khuynh hướng phân chia và xác định nó. Ông đã thẳng thắn trong việc giải quyết "nỗi ám ảnh" của các giáo sĩ đối với "vô số những học thuyết thiếu nhất quán luôn bị áp đặt". Giáo hoàng Francis muốn nhà thờ sử dụng năng lượng của mình (và làm hài lòng công chúng) thông qua những công việc cốt lõi như giúp đỡ người nghèo và trở thành một "ngôi nhà cho tất cả mọi người". Lời bình luận của ông về những người tị nạn vào những tuần đầu tiên dưới sự lãnh đạo của Tổng thống Trump đã định hướng rõ ràng: "Đó là một hành động đạo đức giả khi bạn tự gọi mình là một người theo Kitô giáo nhưng lại xua đuổi một người tị nạn hay một ai đó đang cần sự giúp đỡ, một ai đó đang bị đói khát, vứt bỏ một con người đang cần được tôi giúp đỡ".

Ông cũng đã làm được điều này, cùng một sự nhấn mạnh về lòng bao dung, có lẽ cũng là chủ đề chính của ông. Câu nói "Tôi là ai mà có thể phán xét chứ?" của ông không thay đổi được luật lệ của nhà thờ về đồng tính luyến ái, nhưng nó đã có những ảnh hưởng nhất định đến xu hướng này. Ông cố gắng đưa nhà thờ của mình thoát khỏi mô hình quyền lực cũ, được thể hiện bởi những giáo sĩ luôn đưa ra phán quyết về người dân, trừng phạt những hành vi của họ, phân chia họ thành thần thánh và tội nhân, người được tham gia và kẻ bị loại trừ. Ông đang dần định hình nên một nhà thờ ít tập trung vào các cuộc tranh luận bên trong về những quy tắc, và tập trung hơn vào những biểu hiện bên ngoài của những giá trị cốt lõi. Ông đã nhấn mạnh: "Lòng bao dung chính là giáo lý". Bằng cách định hình các tiêu chuẩn mới này và thuyết phục hàng triệu tín đồ, không ít các nhà lãnh đạo của nhà thờ làm theo, ông đã khiến cho các luật lệ tự động được mọi người thực hiện.

Tuy nhiên, những thách thức sâu xa về đạo đức được đặt ra bởi những vụ bê bối lạm dụng trẻ em của nhà thờ sẽ không thể biến mất, và Giáo hoàng Francis cũng chưa thật sự tập trung vào việc đối đầu với chúng như cách mà ông đã làm với những vấn đề khác. Lấy trường hợp của Hồng y người Úc George Pell, người đã được Francis tuyển chọn một cách cẩn thận để lãnh đạo những nỗ lực cải cách tài chính và các cải cách khác tại Vatican dù ông từng bị chỉ trích một cách dữ dội trong việc xử lý không nghiêm khắc những trường hợp lạm dụng trẻ em trong suốt vài thập niên. Vào năm 2017, chính Pell đã bị Chính phủ Úc buộc tội với hành vi lạm dụng trẻ em và cuối cùng là bị buộc phải rời khỏi.

Nếu Giáo hoàng không giải quyết hết mọi hình thức tham nhũng ở trung tâm của nhà thờ, và thay vào đó lại có vẻ như muốn đặt việc bao che cho những giáo sĩ thân cận lên trên lợi ích chung của dân chúng, như cách những người tiền nhiệm của ông đã làm quá thường xuyên, thì những nỗ lực của ông trong việc đem quyền lực mới đến với nhà thờ sẽ chỉ là những hồi chuông sáo rỗng. Các thử thách lớn nhất dành cho Giáo hoàng Francis có lẽ vẫn chưa xuất hiện.

BA KỸ NĂNG DÀNH CHO NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO QUYỀN LỰC MỚI

Gác lại câu chuyện của Giáo hoàng Francis, hiện nay các nhà lãnh đạo không thực sự được biết đến nhiều. Báo cáo thường niên năm 2017 của hãng Edelman Trust Barometer cho thấy chỉ có 37% người nghĩ rằng CEO là đáng tin cậy. Sự tín nhiệm đặt vào cả bốn tổ chức được theo dõi – doanh nghiệp, chính phủ, tổ chức phi chính phủ và truyền thông – đều bị suy giảm. Đây là lần đầu tiên mà Edelman quan sát được điều này kể từ khi họ bắt đầu lấy số liệu thống kê về sự tín nhiệm.

Một loạt các yếu tố – sự gia tăng của các lực lượng quyền lực mới cũng là một trong số đó – đã làm cho một thế hệ những nhà lãnh đạo chỉ dựa vào hành vi và ý tưởng đột nhiên trở nên lạc hậu, dù trong nhiều trường hợp chúng đã từng rất hiệu quả trong nhiều thập kỷ. Và đây không phải là một vấn đề có thể được giải quyết bằng một trục cảm xúc đơn giản. Sự khôn ngoan thông thường đã thúc đẩy các bậc thầy về vũ trụ của

chúng ta trở thành những bậc thầy về sự đồng cảm – tự liên kết bản thân với cả hai mặt song hành, bao gồm sự khiêm tốn và mức độ đáng tin cậy – là vẫn chưa đi đủ xa. Trên thực tế, nó còn có thể đánh lạc hướng các nhà lãnh đạo ra khỏi một nhiệm vụ còn khó khăn hơn là di chuyển trọng tâm từ chính bản thân họ sang cộng đồng của mình, một kỹ năng mà cả ba nhà lãnh đạo được nhắc đến dưới đây đều thành thục.

Làm thế nào để trở thành một thiên tài trong thế giới quyền lực mới: Sự khôn ngoan của Ai-jen Poo

Khi Ai-jen Poo giành được học bổng nghiên cứu sinh "Thiên tài" của MacArthur, cô đã vượt xa những gì được mong đợi: "Tôi đã không thể làm được điều này nếu như không nhờ vào những người đồng nghiệp của mình. Đây cũng là giải thưởng dành cho họ".

Cô và đội ngũ của mình tại National Domestic Workers Alliance (NDWA) (Hiệp hội Người giúp việc Quốc gia) đã đầu tư khoản trợ cấp MacArthur trị giá 625.000 đô-la của mình – vốn dĩ được dành để tạo điều kiện cho sự phát triển sáng tạo của riêng Poo – để ủng hộ cho sự phát triển cho các thành viên của hiệp hội. Từ đó, Học bổng Dorothy Lee Bolden đã ra đời nhằm tạo cơ hội phát triển kỹ năng lãnh đạo cho cộng đồng những người giữ trẻ, người giúp việc và các điều dưỡng viên trong hội.

Bolden là nhân vật chủ chốt đầu tiên trong việc vận động ủng hộ cho các lao động giúp việc. Bà thành lập National Domestic Workers Union (Liên hiệp Người giúp việc Quốc gia) vào năm 1968, mở đường cho Poo và các đồng nghiệp của cô sáng lập nên National Domestic Workers Alliance, tạo tiếng nói cho 2,5 triệu nhân viên chăm sóc và giúp việc trong các gia đình tại Mỹ.

Việc sử dụng khoản trợ cấp MacArthur của Poo đã gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng: *Đây là về chúng ta.* Bằng cách tôn vinh một người phụ nữ đi trước mình và thể hiện niềm tin của cô về tương lai của cộng đồng mà cô đang phục vụ, cô đã đầu tư giải thưởng của mình như là sự xác nhận cho một *phong trào*.

Khoảnh khắc này là một minh chứng cho tính cách của Poo – khi bạn gặp cô ấy, rõ ràng là cô ấy làm điều này vì những lý do

hoàn toàn chính đáng. Nhưng nó cũng là một nhu cầu mang tính chiến lược. Hiệu quả làm việc của Poo với tư cách là một nhà lãnh đạo phụ thuộc vào việc giữ cân bằng giữa sự nổi bật của chính cô và đám đông của mình, một nhóm những người phụ nữ, chủ yếu là dân nhập cư và phụ nữ da màu, cũng là những người ít quyền lực nhất trong xã hội.

Theo cách nói của cô, công việc của cô chính là sử dụng sức mạnh của mình để "tạo ra sức mạnh cho nhiều người hơn". Đây là một thử thách đặc biệt trong trường hợp của Poo, bởi lẽ sự mất cân bằng quyền lực nghiêm trọng là điều mà những người ủng hộ cô phải trải qua hàng ngày: "Họ hiểu rất rõ thế nào là bất bình đẳng vì họ phải sống trong nghèo khó và sau đó lại phải đi làm cho những gia đình giàu có nhất". Ngoài khoảng cách về tiền lương và sự giàu có, người lao động giúp việc còn phải chịu đựng những đau đớn về tinh thần và thể xác, đôi khi họ cũng kể lại những câu chuyện khủng khiếp như: bị bỏ bê, bị lạm dụng và bị đe dọa.

Đối với Poo, với tư cách là một nhà lãnh đạo, giải quyết những căng thẳng này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Khi cô ở độ tuổi hai mươi, đã có những cuộc tranh luận gay gắt về việc liệu cô, một người chưa từng có kinh nghiệm về lao động giúp việc, có thể trở thành đại diện hợp pháp cho lợi ích của các lao động giúp việc và dẫn dắt phong trào của họ hay không. Mỉa mai thay, càng làm tốt việc cổ vũ cho một loạt những nhóm người phức tạp và một cộng đồng phần lớn đã bị bỏ quên trước đây, cô lại càng thể hiện mình như là một người vẫn còn thiếu "phong cách hiện đại" để lãnh đạo.

Cô đã giải quyết được sự căng thẳng này, và giữ vững lập trường một cách đầy hợp tác và tinh tế, quan tâm đến việc mọi người cũng cần được nhận những nhiệm vụ quan trọng và đảm bảo rằng cơ cấu quản lý của cô bao gồm cả những người mà cô đang phục vụ. Phần lớn các thành viên trong ban quản trị (mà cô gọi là "sếp") đều không phải là bất kỳ chuyên gia chính sách hay nhà tài trợ nào; giống như hầu hết các tổ chức phi lợi nhuận khác: họ là những lao động giúp việc. Cô ước tính thu nhập trung bình hàng năm của họ chỉ ở mức 22.000 đô-la.

Hai năm một lần, Poo tập hợp cộng đồng NDWA để bầu ra ban

quản trị và xác định hướng đi cho hiệp hội. Năm trăm lao động giúp việc tụ họp với nhau để tranh luận về những vấn đề và thách thức chủ yếu trong tổ chức của họ, từ tiền lương cho đến chiến lược. Kỷ yếu của cuộc họp được phiên dịch sang tám ngôn ngữ khác nhau để tất cả mọi người đều có thể nắm bắt.

Những người muốn ứng cử vào ban quản trị có cơ hội để bước lên và tự giới thiệu trước cả hội đồng. Đó là một cảnh tượng khá căng thẳng. Mỗi ứng cử viên có ba phút để phát biểu. Một số người thì nói rất tốt. Một số khác thì còn lúng túng. Tất cả đều được cổ vũ. Có một cuộc tranh luận ứng cử về những câu hỏi then chốt và những thách thức của lực lượng lao động. Sau đó, tất cả mọi người đều được quyền bỏ phiếu. Poo cho rằng quá trình này chính là một trong những khía cạnh có ý nghĩa nhất trong công việc của cô tại NDWA. Cô đã nói với chúng tôi: “Bạn biết không, mọi người phấn khích như vậy là bởi vì họ đã sở hữu tổ chức”.

Cô đã xây dựng cơ cấu của NDWA để các lao động giúp việc mới là nhân vật chính, chứ không phải những người thụ hưởng. Theo cách nói của cô, “toàn bộ tổ chức về cơ bản được thiết lập như một nền tảng để trao tiếng nói cho những cử tri đã hoàn toàn bị cô lập”. Cô cho rằng tất cả mọi người trong thế giới của cô đều là người tổ chức. Và đây không chỉ là lời nói. Sáng kiến về Chiến lược, Tổ chức và Lãnh đạo của NDWA được phát triển để tập huấn cho các nhà lãnh đạo đang đương chức, để họ biết cách phát triển khả năng lãnh đạo và kỹ năng chính trị của những lao động giúp việc. Sáng kiến đó đã tăng cường khả năng của các đội ngũ trên khắp mạng lưới, với khoảng 3.000 lao động đang học tập để tạo nên các phong trào và đấu tranh vì quyền lợi của họ.

Vị trí đặc biệt của Poo yêu cầu cô phải có ý thức cao độ về những vấn đề xung quanh địa vị và tín hiệu trong cách thức thể hiện – rằng cô đang thực sự đầu tư vào cộng đồng của mình. Để dẫn dắt cộng đồng ấy một cách hiệu quả, cô phải liên tục chứng minh cho họ thấy cô có thể hòa nhập với họ.

Từ Neutron Jack đến Electron Beth: Một phong cách lãnh đạo mới tại GE

Đôi khi, Beth Comstock sẽ gửi tặng cho một trong những đồng nghiệp của mình một chiếc máy Egg Minder tương tác. Thiết bị mới lạ này sử dụng wifi để kết nối bạn với những quả trứng trong tủ lạnh, nhờ đó bạn sẽ không còn phải bối rối khi ở siêu thị mà không biết mình còn bao nhiêu quả trứng ở nhà hay là chúng còn sử dụng được nữa hay không. Những người yêu thích công nghệ rất hứng thú với loại thiết bị này, nhưng hầu hết những người khác lại cảm thấy khá là buồn cười. Sản phẩm này đã trở thành một sự thất bại hoành tráng.

Phân phát đi những chiếc Egg Minder dư thừa này đã cho phép Comstock, Phó Chủ tịch của GE (General Electric), nói lên được điều gì đó về văn hóa đổi mới tại GE. Egg Minder là một phần trong quan hệ đối tác giữa GE và Quirky, một công ty khởi nghiệp quyền lực mới cực kỳ năng động đã cho phép cộng đồng của mình phát minh ra những sản phẩm của riêng họ. Bản thân Comstock đã đấu tranh cho mối quan hệ với Quirky và luôn gắn bó chặt chẽ với họ khi công ty này vấp ngã và sau đó là phải nộp đơn xin phá sản.

Vì thế, tín hiệu mà cô đang cố gắng truyền đi rất rõ ràng là: *Tôi đã thất bại và tôi vẫn ở đây*. Tại GE, dù bạn có hứa hẹn với cộng đồng để rồi bị thất bại hoành tráng thì vẫn không sao; họ dự đoán được điều đó, và họ chấp nhận nó.

Hãy xem xét triết lý này khác biệt như thế nào với nhà lãnh đạo huyền thoại của GE, Jack Welch, người đã tạo dựng được danh tiếng của mình thông qua việc loại bỏ mọi lỗi lầm và thất bại bằng quy trình quản lý Six Sigma của mình, cũng như bằng việc sa thải nhân viên qua những đợt chọn lọc thường xuyên và đầy tàn nhẫn. Chính những lần sa thải này đã mang đến cho ông biệt danh "Neutron Jack", bởi vì ông có thể nổ tung và làm biến mất tất cả mọi người trong một tòa nhà, nhưng cơ cấu của nó vẫn đứng vững như cũ.

Comstock lãnh đạo theo một cách rất khác. Nếu đặt biệt danh bằng thuật ngữ của GE, chúng ta có thể xem cô như là Electron Beth. Điều này không có nghĩa là cô làm nổ tung mọi thứ, mà là liên kết mọi người lại với nhau. Thành công của cô trong việc dẫn dắt GE bước vào thời đại kỷ nguyên số đã giúp cô thăng tiến và trở thành một trong một trăm người phụ nữ quyền lực nhất

trên thế giới.

Trọng tâm trong sự thành công của cô chính là cách mà cô đã xây dựng cơ cấu cho GE để có thể phát huy mạnh hơn tính sáng tạo, từ trong ra ngoài. Mục tiêu của cô không chỉ là 300.000 người trong biên chế của GE, mà là cả cộng đồng rộng lớn vượt ra ngoài những bức tường, nơi cô nhận thấy sự tham gia chính là chìa khóa thành công cho công ty của mình.

Câu chuyện về Quirky chính là một phần trong nỗ lực lãnh đạo của Comstock trong việc sáng tạo mở, cách tiếp cận tương tự như cách mà NASA đã thử nghiệm trong việc giải quyết những vấn đề liên quan đến cộng đồng. Cô đã đạt được một số thành công đầu tiên như chương trình *Thử thách Thiết kế Khung động cơ*, một sự hợp tác giữa GE và GrabCAD, một nền tảng kỹ thuật số của hơn một triệu nhà thiết kế và kỹ sư, với ước muốn về một bộ phận nhẹ hơn, hiệu suất cao hơn cho những chiếc máy bay của mình. Người giành chiến thắng là một kỹ sư trẻ tuổi người Indonesia chưa từng có kinh nghiệm về hàng không, nhưng ý tưởng của anh đã mang lại sự cải thiện đến 84%.

Cô đã xây dựng nên những thành công này nhờ vào quan hệ đối tác với các tổ chức như Local Motors, công ty xe hơi quyền lực mới đầu tiên mà chúng tôi sẽ giới thiệu trong chương tiếp theo, với các cách phát triển sản phẩm từ nguồn lực cộng đồng trực tuyến lẫn trong các nhà máy nhỏ trên khắp nước Mỹ, dành cho các kỹ sư, lập trình viên và các nhà khoa học.

Trong GE, Comstock đã mời Eric Ries, tác giả cuốn sách nổi tiếng *The Lean Startup*, tư vấn cho một phương thức mới để khuyến khích và tăng tốc cho sự đổi mới trong nội bộ công ty, cũng như những nỗ lực thiết kế sản phẩm và nhanh chóng kết hợp với những phản hồi đầu tiên của khách hàng. Điều này đã dẫn đến sự ra đời của FastWorks, chương trình hiện đã huấn luyện cho hơn 40.000 lãnh đạo của GE.

FastWorks hiện đang dẫn đầu một sự thay đổi hướng tới việc thử nghiệm và tạo nguyên mẫu, đẩy mạnh những chỉ tiêu tại một công ty sở hữu giá cổ phiếu đã bị suy giảm trong một khoảng thời gian dài, một công ty mà vài người cho rằng là quá lớn để có thể đổi mới. Thay đổi này cũng đã đạt được một số

thành tựu lớn (cũng như chúng ta có thể giả định một cách thận trọng rằng một vài thiết bị mới sẽ giống như Egg Minder). Dự án đã tạo ra một trang trại gió kỹ thuật số, một giải pháp được đưa ra trong vòng chưa đến bốn tháng và giúp tăng thêm 20% nguồn năng lượng tái tạo trên mỗi trang trại gió. GE đã ước tính rằng FastWorks sẽ tiết kiệm được khoảng vài triệu đô-la chi phí phát triển sản phẩm cho mỗi dự án như vậy.

Comstock đang cố gắng trao quyền lực xuống bên dưới, theo cách nói của cô, để "phân chia quá trình đưa ra quyết định càng rộng rãi trên khắp mạng lưới càng tốt. Trên thực tế, là để trao lại quyền lực cho các 'tế bào' cá nhân để chuyển tiếp các tín hiệu và đáp ứng những điều kiện tại địa phương mà họ cảm thấy phù hợp". Điều này có nghĩa là phân phối lại nhân viên vào những thị trường địa phương trên khắp thế giới, cũng như cố gắng thay đổi các thói quen văn hóa (chẳng hạn như là việc đưa ra lời phản hồi). Thay vì đánh giá hiệu suất hàng năm (giống như buổi kiểm tra răng miệng đáng sợ) ở hầu hết các tổ chức ngày nay, GE đang sử dụng các công cụ di động cho phép nhiều người cung cấp những hiểu biết sâu sắc và nhấn mạnh những vấn đề trong thời gian thực. Chúng ta sẽ thảo luận về tầm quan trọng của phản hồi trong môi trường quyền lực mới ở chương 11.

Peter Sims, một nhà kinh doanh và cũng là một nhà văn, đã quen biết Comstock trong nhiều năm nay và luôn ở cạnh cô khi thứ hạng của cô tăng dần. Anh đã diễn tả lại cách cô ứng biến một cách đầy tự do giữa cộng đồng những nghệ sĩ, nhà sản xuất và "phù thủy" robot – thay vì chỉ dành thời gian của mình với các thành viên ban quản trị. Sims đã nói: "Dù cô ấy có một công việc vĩ đại, và một danh hiệu lừng lẫy, nhưng những người từng tiếp xúc với cô không ai cảm nhận được điều đó cả".

Bằng cách tìm kiếm nguồn cung cấp ý tưởng mới từ những nơi không ai ngờ đến, Comstock đang làm mờ dần ranh giới giữa cộng đồng và công ty của mình.

Cách thức Lady Gaga đã giải phóng con quái vật của mình

Những fan cứng của Barry Manilow được gọi là Fanilows (Bạn biết bạn là ai rồi đấy!). Justin Bieber sở hữu một cộng đồng

Beliebers của riêng mình. Demi Lovato? Lovatics. Ed Sheeran? Sheerios (Thật vậy đấy!). Nhưng cộng đồng người hâm mộ của Lady Gaga lại chọn cái tên của một chủng tộc hoàn toàn khác biệt.

Họ được gọi là Little Monsters (Lũ quái vật tí hon).

Cái tên này đã xuất hiện từ rất sớm trong mối quan hệ giữa Gaga và các fan của mình. Tuy nhiên, sau khi xem bộ phim *The Social Network* nói về sự nổi dậy của Facebook, cô bắt đầu lập ra một tài khoản mạng xã hội của riêng mình để đưa cô đến gần hơn với những người hâm mộ và giữa những người hâm mộ với nhau.

Tầm nhìn của cô không chỉ dừng lại ở một trang fanpage. Cô muốn trang web và thương hiệu của mình không chỉ tập trung chủ yếu vào công việc của cô, mà là vào việc giúp bồi dưỡng sự tự tin và tính nghệ thuật của những người hâm mộ. Kết quả là, trang web LittleMonsters.com đã cho phép những đội quân của cô có thể chia sẻ với nhau những ý kiến, nghệ thuật, những ý tưởng và câu chuyện của họ, cũng như tổ chức những sự kiện. Và cô nhanh chóng có được một triệu người tham gia.

Đối với Gaga, một nhiệm vụ rất quan trọng là: nhiều người hâm mộ của cô là những cô gái luôn phải đối mặt với những kỳ vọng khắc nghiệt về ngoại hình và phân biệt giới tính, và những người trẻ tuổi thuộc cộng đồng LGBTQ luôn phải vật lộn với những câu hỏi về bản sắc riêng và sự khác biệt. Phần thưởng lớn nhất của việc kết nối những người hâm mộ với nhau chính là việc nó mang lại cho cô một công cụ để quảng bá cho các giá trị mà chính chúng đã vượt lên trên cả hứng thú của mọi người đối với bản thân cô.

“Quái vật” @HausofFanis đã nói thế này: “Sự liên kết giữa chúng tôi vượt xa cả tình yêu thương dành cho một ngôi sao nào đó. Sự liên kết giữa chúng tôi dựa trên những triết lý mà chúng tôi cùng chia sẻ. Tất cả chúng tôi đều tin vào sự quan trọng của tình yêu thương, lòng trắc ẩn và sự tha thứ”. Hector, một thiếu niên Colombia mười bảy tuổi, đã định nghĩa Little Monster là một người “không phán xét hay chỉ trích người khác về bất cứ điều gì, dù là thiên hướng tình dục, hay màu da, hay

những điểm đặc biệt và những thứ khác của riêng họ".

Có lẽ sẽ không có gì ngạc nhiên khi Gaga, người thường xuyên thử nghiệm với bản sắc của riêng mình, đã lựa chọn cách cổ vũ cho sự tự tin khi được là chính mình của cộng đồng người hâm mộ. Giáo sư Amber L. Davisson viết: "Thay vì nói rằng Gaga đang cố ép người hâm mộ của mình chấp nhận một bản sắc cụ thể nào đó, câu chuyện của Little Monsters lại là về việc họ đã tìm được bản sắc cho riêng mình".

Bằng việc tự nhận mình là "quái vật", họ đã biến sự khác biệt và việc bị kỳ thị trở thành sức mạnh. Cộng đồng Little Monsters đã cho chúng ta thấy một ví dụ hoàn hảo về "sự khác biệt tối ưu". Quái vật cảm nhận được như thế nào là giống nhau vừa đủ, và khác biệt vừa đủ.

Tinh thần của trang web LittleMonsters.com đã truyền tải toàn bộ mối quan hệ giữa Gaga với người hâm mộ của mình. Bản thân âm nhạc của cô cũng đã thể hiện được những chủ đề này một cách rõ ràng (bài hát "Born This Way" như đã trở thành bài quốc ca cho những con quái vật), và nó cũng được thể hiện trong những cuộc đối thoại giữa cô và lũ quái vật trên các luồng truyền thông xã hội khổng lồ của mình, nơi cô thường xuyên chia sẻ về nghệ thuật và những ý tưởng của người hâm mộ. Cô là một nhà đấu tranh vì sự sáng tạo của *chính họ*. Cô đã tự gọi bản thân mình (và cũng được gọi) là "Mama Monster" (Bà mẹ Quái vật), là một nữ chúa hơn là một ngôi sao.

Để làm được tất cả những điều này, Gaga đã phải trải qua nhiều năm không chỉ là xây dựng một lực lượng fan cứng (dù cho album của cô có bị rớt hạng), cô đã phát triển được một cộng đồng rộng lớn mà cô có thể dẫn dắt vào những thời điểm quan trọng. Vào năm 2010, Gaga – được hộ tống bởi bốn người phục vụ đồng tính, hai đàn ông và hai phụ nữ – xuất hiện tại lễ trao giải MTV Video Music Awards, yêu cầu người xem gọi điện cho các thượng nghị sĩ để yêu cầu họ bãi bỏ dự luật "Không hỏi, không nói". Cô đã tổ chức các cuộc họp lớn tại Portland, Maine, yêu cầu người hâm mộ gọi điện cho các thượng nghị sĩ và tweet cho Thượng nghị sĩ Harry Reid, sau đó là nhà lãnh đạo của Thượng viện, để đẩy mạnh số lượng phiếu bầu cử. Với lời kêu gọi hành động của Gaga, đường dây của các thượng nghị sĩ đã

tràn ngập những cuộc gọi đến khiến cho tổng đài bị quá tải. Chiến dịch của cô đã buộc Thượng viện phải nâng cấp hệ thống điện thoại của mình để có thể xử lý tốt hơn các cuộc gọi đến từ công dân. Tiêu đề của một báo đã viết: "Thượng viện Mỹ lắp đặt hệ thống điện thoại tương thích với Gaga".

Không phải ngẫu nhiên mà cả ba ví dụ về thuật lãnh đạo quyền lực mới ở trên đều là phụ nữ. Bằng phân tích của mình trong bài nghiên cứu về sự khác nhau trong phong cách lãnh đạo giữa đàn ông và phụ nữ, Alice H. Eagly đã quan sát được rằng: "Tính theo trung bình, các nhà lãnh đạo nữ giới thường dân chủ và chú trọng vào sự tham gia nhiều hơn nam giới. Đàn ông lại thường áp dụng phong cách 'ra lệnh và kiểm soát' từ trên xuống nhiều hơn phụ nữ".

Những phát hiện của Eagly đã cho thấy một cái nhìn sâu sắc hơn những gì mà Mary Parker Follett, một nhà tư tưởng quản lý tiên phong, đã tìm ra trước đó. Trong cuốn sách xuất bản vào năm 1918 của mình, The New State, cô đã phác thảo một cái nhìn hoàn toàn mới về phương thức lãnh đạo, bỏ qua "power-over: quyền lực tối thượng" để ủng hộ "power-with: một quyền lực được phát triển cùng nhau, cùng chủ động, chứ không phải là một quyền lực ép buộc". Ý tưởng này đã tiên đoán trước một phần quan trọng trong tư duy nữ quyền đương thời, nhấn mạnh vào những phương thức quyền lực chú trọng vào sự tham gia và công bằng hơn. Ngày nay, nhờ vào sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đã đẩy mạnh tính hợp tác, tầm nhìn của Follett có vẻ dễ đạt được – và cần thiết – hơn bao giờ hết.

Trong ba kỹ năng lãnh đạo quyền lực mới được thể hiện trong những câu chuyện bên trên, có lẽ kỹ năng khó làm chủ nhất chính là việc định hình cho các giá trị và hành vi vượt ra khỏi giới hạn của việc kiểm soát trực tiếp bởi một người nào đó. Đối với Gaga, đó chính là lòng tốt, tính đa dạng và lòng khoan dung. Comstock đã đấu tranh vì một nền văn hóa mới trong việc thử nghiệm. Poo đã nuôi dưỡng niềm tự hào, phẩm giá, và sự sẵn sàng để đối đầu với những điều bất bình đẳng hơn là chấp nhận nó như là một việc không thể tránh khỏi.

Không phải ai cũng có thể thành công. Tiếp theo, chúng ta sẽ

chuyển sang sự tương phản giữa hai phương thức lãnh đạo về cùng một vấn đề nan giải: chủng tộc. Một cách là bằng quyền lực rất mới, một cách khác thì rất cũ, và chúng đã dẫn đến những kết quả cũng rất khác nhau.

#RACETOGETHER VÀ #BLACKLIVESMATTER: THUẬT LÃNH ĐẠO TRONG THỜI ĐẠI HASHTAG

“Nó bắt đầu với một tiếng nói”, đó là lời mở đầu cho thông báo tư vấn truyền thông của Starbucks khi tung ra chiến dịch “Race Together” (Cùng trò chuyện về vấn đề chủng tộc). “Khi những thảm kịch về phân biệt chủng tộc diễn ra trong những cộng đồng trên khắp đất nước, chủ tịch và CEO của Starbucks đã không thể giữ im lặng như một người ngoài cuộc. Howard Schultz bày tỏ sự quan tâm của mình dành cho các đối tác (nhân viên) làm việc tại trụ sở Seattle của công ty và bắt đầu một cuộc thảo luận về nạn phân biệt chủng tộc ở Mỹ”.

Để giải thích tầm nhìn của mình về chiến dịch Race Together, Schultz đã đăng một video dài sáu phút quay cảnh chính mình nói về cảnh các nhân viên Starbucks thuộc nhiều chủng tộc khác nhau tham gia vào các diễn đàn của công ty để thảo luận về sáng kiến này. Ông tuyên bố: “Trong vài tuần qua, tôi cảm thấy có một gánh nặng về trách nhiệm cá nhân không phải chỉ ở công ty, mà còn là những gì đang xảy ra ở nước Mỹ”.

Sau đó, ông khuyến khích các nhân viên pha chế của mình viết dòng hashtag #RaceTogether lên những cốc cà phê của khách hàng và kết nối với họ bằng những câu chuyện về vấn đề chủng tộc ở Mỹ. Schultz, một tỷ phú người da trắng thuộc thế hệ baby bombers(8), đang tập hợp một đội quân gồm những người lao động với mức lương thấp, mà phần lớn họ không phải là người da trắng, để dành khoảng thời gian bốn mươi lăm giây hoặc lâu hơn khi sữa đang được đun sôi cho một ly latte đậu nành không béo và gấp đôi phần trà để dàn cảnh cho buổi nói chuyện gây khó xử nhất nước Mỹ.

(8) Những người sinh ra trong những năm 1946 – 1960.

Phản ứng của công chúng rất nhanh chóng và khắc nghiệt. Như @IjeomaOluo đã chỉ ra: “Làm nhân viên pha chế cà phê thôi

cũng đủ vất vả rồi. Phải nói chuyện về #RaceTogether với một người phụ nữ đang mặc quần tập yoga trong khi cho gia vị bí ngô vào ly thì thật là tàn nhẫn”. Hoặc như @ReignofApril đã nói: “Không biết @Starbucks đang nghĩ gì nữa. Tôi không có thời gian cho việc giải thích về bốn trăm năm áp bức với bạn mà vẫn có thể hoàn thành công việc của mình đâu”. Những phản ứng này dữ dội đến nỗi nhà lãnh đạo truyền thông của Starbucks phải nhanh chóng tìm cách ngăn chặn và tạm thời đóng Twitter của mình. Câu chuyện này đã trở thành vấn đề chính trong cuộc họp thường niên của Starbucks, được tổ chức ngay sau khi chiến dịch được đưa ra, làm lu mờ tất cả những thành tựu ấn tượng khác của công ty. Một vài tuần sau đó, Starbucks đã phải kết thúc chiến dịch “theo như kế hoạch”. Nhưng rõ ràng là nó đã không hề đi đúng kế hoạch.

Schultz đã nêu lên một chủ đề quan trọng xứng đáng nhận được sự quan tâm của cả nước vào lúc bấy giờ mặc dù sẽ an toàn hơn nếu họ chỉ khởi động một chiến dịch ấm áp và dễ chịu hơn về việc tái chế. Nhưng sáng kiến của ông chính là một ví dụ tuyệt vời cho việc ngay cả khi một nhà lãnh đạo có ý định tốt, ông vẫn có thể sai lầm trong ba kỹ năng – truyền tín hiệu, xây dựng cơ cấu và định hình.

“Chúng tôi đã mắc phải một sai lầm chiến thuật. Nhưng vậy thì sao chứ?”, Schultz đã nói với tạp chí *Fast Company* về Race Together. “Chúng tôi vẫn đang có những tiến triển đấy thôi”.

Nhưng đây không chỉ là một sai lầm về mặt chiến thuật.

Đầu tiên, chiến dịch được bắt đầu bằng một video dài sáu phút đều là về Howard. Ông được giới thiệu như là một nhà lãnh đạo anh hùng đã dũng cảm nêu lên một vấn đề mà những CEO khác không dám đụng chạm đến. Sau đó, ông đã hợp tác với một tỷ phú người da trắng khác, Larry Kramer, chủ của tờ *USA Today,* để đặt hàng một bài viết của chuyên gia (với tấm hình của Schultz được đặt ở đầu trang) nhằm thúc đẩy chiến dịch.

Cách tiếp cận này đã đẩy xa những người có thể đã giúp cho ông thực hiện được ý tưởng của mình. Bởi lẽ ông đã tự mình chiếm giữ quá nhiều không gian, không còn chỗ trống để dành cho những người khác.

Race Together dường như đã quá gấp rút và chưa được lên ý tưởng kỹ lưỡng, nhưng đây cũng không phải là một động thái kỳ lạ. Schultz đã thử nghiệm và phát triển tư duy của mình thông qua khá nhiều sự tư vấn. Ông được khích lệ bởi sự nhiệt tình trên một loạt các “diễn đàn mở” giữa các nhân viên trong công ty mình. Tuy nhiên, dù cho có được tất cả những điều hứa hẹn này, những sai lầm trong kế hoạch của ông đã không được đoán trước.

Đây là một trong những thách thức lớn trong “chuyến vi hành” phổ biến giữa những vị CEO. Không có nhiều nhân viên, ngay cả những người giữ chức vụ cao, có đủ dũng cảm để nói những điều như: “Rất vui được gặp sếp, em đề cao sự nhiệt tình của sếp, nhưng lần này sếp sai chắc rồi đấy”. Và những nhân viên ở tiền tuyến, bị làm cho bất ngờ bởi chiến dịch này, đã phải tự hỏi rằng làm thế nào mà chuyện này lại có thể xảy ra được kia chứ. “Nếu chúng ta có một cuộc thảo luận về vấn đề chủng tộc, vậy những người cho rằng đây là một quyết định sáng suốt, họ đa dạng chủng tộc đến mức nào vậy?”, một nhân viên pha chế đã đặt ra câu hỏi trên Instagram vào thời điểm bấy giờ.

Việc đơn giản “hỏi ý kiến” cơ sở của mình chỉ là bước đầu trong việc áp dụng quyền lực mới và không có khả năng tạo ra những phản hồi có ý nghĩa. Việc xây dựng một cơ cấu thật sự cho sự tham gia đòi hỏi nhiều hơn thế. Nghịch lý thay, khi thiếu mất điều này, sử dụng một chiến lược quyền lực cũ có khi lại hiệu quả: việc tổ chức những diễn đàn kín, trực tuyến hay bí mật có thể sẽ tạo ra một loạt những phản hồi trung thực phũ phàng nhất.

Việc chế giễu #RaceTogether thì rất dễ dàng (và nhiều người cũng đã làm như thế). Nhưng ý tưởng này vẫn có một điều đặc biệt nào đó. Schultz hiểu rằng những chuỗi cửa hàng cà phê như Starbucks trên thực tế đã trở thành một trung tâm cộng đồng của thế kỷ 21 (dù chúng thường được đặt tại các khu vực dân cư giàu có). Các cửa hàng Starbucks trên khắp đất nước có thể đã được sử dụng, có lẽ là bên cạnh những không gian địa phương khác trong các khu vực nghèo khó hơn, để tổ chức các sự kiện địa phương được điều hành bởi những tổ chức có kinh nghiệm trong việc ứng phó với những cuộc nói chuyện nhạy

cảm về phân biệt chủng tộc. Bạn chắc cũng có thể tưởng tượng được rằng bằng cách nào đó Schultz đã có thể chiêu mộ được một đội ngũ đa dạng những nhân viên pha chế không phải để xem video của *ông* và viết khẩu hiệu của *ông* lên trên cốc giấy, mà là để xây dựng một cái gì đó của riêng họ.

#RaceTogether bắt đầu bởi một tiếng nói. Nó cũng kết thúc theo cách giống như vậy.

Nỗ lực của Schultz trong việc thực hiện vai trò lãnh đạo để giải quyết những vấn đề về chủng tộc không phải tự dưng mà có. Race Together xuất hiện trong bối cảnh của những phong trào quốc gia được dẫn đầu bởi các nhà hoạt động xã hội có rất ít điểm chung với Schultz, cũng là những người đã áp dụng một phương thức lãnh đạo hoàn toàn khác với ông. “Ba người phụ nữ da màu đã bắt đầu chiến dịch #BlackLivesMatter. Một người là người Mỹ gốc Nigeria, hai người kia là người đồng tính. Để làm cho câu chuyện phức tạp… Bởi vì mọi người da màu đều xứng đáng được sống #BlackLivesMatter”, đó là tuyên bố của tài khoản Twitter chính thức @blklivesmatter vài tháng sau khi các nhà hoạt động và những người khác trên khắp nước Mỹ tìm ra khẩu hiệu cho riêng họ.

Black Lives Matter từ một meme đã trở thành một phong trào và đã làm thay đổi những cuộc đối thoại về chủng tộc ở Mỹ. Các phong trào vận động xã hội được truyền cảm hứng bởi nó đã thúc đẩy những thay đổi trong việc thực thi chính sách, làm tăng số lượng cử tri da màu trong một số cuộc bầu cử, định hình pháp luật, sa thải các cảnh sát trưởng, và thu hút sự chú ý về những bất công có hệ thống mà những người Mỹ da màu phải chịu đựng.

Nó được bắt đầu bằng một bài đăng trên Facebook.

Vào năm 2013, sau khi George Zimmerman được tha bổng trong vụ giết hại một thiếu niên người da màu tên là Trayvon Martin, nhà hoạt động và nhà tổ chức Alicia Garza đã viết một bài đăng có tác động mạnh mẽ được kết thúc bằng thông điệp: “Chúng ta xứng đáng được sống, người da màu xứng đáng được sống”. Bạn của Garza, Patrisse Cullors, đã biến thông điệp này thành một hashtag, và nó đã trở thành một xu hướng toàn cầu,

một ngọn cờ chống lại sự bất công, #BlackLivesMatter. Opal Tometi bắt đầu thiết lập những tài khoản trên các phương tiện truyền thông xã hội để mở rộng chiến dịch của họ.

Hashtag này nhanh chóng trở nên phổ biến, và mọi người bắt đầu đề nghị giúp đỡ họ trong việc xây dựng phong trào. “Các nhà văn hóa, nghệ sĩ, nhà thiết kế và kỹ thuật viên” đều sẵn sàng cống hiến tài năng của họ. Chiến thuật của những người sáng lập chính là một ví dụ điển hình về cách thức xây dựng cộng đồng mà chúng ta đã thảo luận ở chương 4. Theo cách nói của Garza, cô Cullors và Tometi đã “[tạo ra] một cơ sở hạ tầng cho dự án của phong trào này – đưa hashtag từ mạng lưới truyền thông xã hội ra đường phố”. Họ bắt đầu huy động lực lượng thông qua mạng trực tuyến và các cuộc gọi điện thoại, kết nối các nhà tổ chức trên khắp đất nước, với mục tiêu là tạo ra “không gian cho sự tán dương và nhân đạo hóa cuộc sống của những người da màu”.

Phản ứng của họ đối với việc Michael Brown bị giết hại bởi cảnh sát ở Ferguson, Missouri, đã đưa phong trào lên một cấp độ mới. Ba người phụ nữ này – vẫn làm việc bằng cách hợp tác với những người khác – đã nhanh chóng tổ chức “Freedom ride” ("Chuyến đi tự do” của Black Lives Matter, nơi các nhà hoạt động xã hội trên khắp đất nước cùng bắt xe buýt đi tới Ferguson để hỗ trợ cho những nỗ lực của các tổ chức địa phương và cộng đồng ở đó.

Khoảnh khắc mang tính biểu tượng này đã truyền cảm hứng cho nhiều người hơn nữa. Ba tháng sau, vào tháng 12 năm 2014, biểu ngữ “Black Lives Matter” đã được căng lên dọc đám đông tại cuộc diễu hành Millions March NYC. Cuộc diễu hành với 50.000 người đầy mạnh mẽ này được khởi xướng bởi Synead Nichols hai mươi ba tuổi và Umaara Elliott mười chín tuổi, những người chưa từng tổ chức một cuộc biểu tình nào trước đó.

Từ điểm bắt đầu là một bài đăng trên Facebook, Black Lives Matter đã bùng nổ trên khắp cả nước, trở thành tiêu đề chính trên các tờ báo quốc gia và phát triển thành một nhóm các tổ chức, các nhánh địa phương và những cộng đồng các nhà tổ chức được liên kết với nhau một cách mỏng manh. Với thiết kế

phi tập trung và bản sắc "không chủ", phong trào này đã cho phép nhiều người được làm chủ và có sức ảnh hưởng to lớn lên hàng triệu người.

Vậy đâu là điều mà #BlackLivesMatter đã thực hiện đúng mà Schultz lại mắc sai lầm?

Rõ ràng là, những người sáng lập nên #BlackLivesMatter vốn đã sở hữu tính hợp pháp và sự tín nhiệm trong việc giải quyết các vấn đề chủng tộc mà Schultz không có. Nhưng vẫn còn nhiều thứ hơn thế nữa.

Ngay từ đầu, những tín hiệu mà phong trào truyền đạt đều là về sự tham gia của tập thể – nó không nhấn mạnh vào vai trò của bất kỳ một nhà lãnh đạo cá nhân nào. Alicia Garza đã nói với chúng tôi rằng điều này không có nghĩa là Black Lives Matter không có lãnh đạo (leaderless), mà đúng hơn là có đầy đủ các lãnh đạo (leader-full). "Khi chúng ta nghĩ về những gì đã xảy ra với Martin Luther King, hoặc với Medgar Evers, hoặc Malcolm X, ý tôi là tất cả bọn họ đều đã bị ám sát vì chính vai trò lãnh đạo của mình", Garza nói với chúng tôi. "Thành thật mà nói, các tổ chức của họ sau đó đã không còn giống như cũ nữa. Lý do là bởi vì ngay cả những tổ chức này cũng đã tự xây dựng bản thân chúng chỉ xoay quanh duy nhất một người… Khi bạn chặt mất cái đầu của chúng, thì phần còn lại của cơ thể sẽ chết dần". Khi định hình hướng đi cho Black Lives Matter, cô đã cực kỳ thận trọng trong việc "tách riêng hay cho phép ngoại lệ một vài người trở nên đặc biệt, thực sự thì phần đặc biệt đó chính là thứ mà mỗi ngày người ta luôn giành lấy nó và cố gắng biến nó thành một thứ gì đó to lớn hơn tất cả mọi người".

Theo thời gian, những nhà lãnh đạo đó đã dựng lên những giàn giáo để xây dựng cơ cấu và hỗ trợ phong trào. Vâng, có rất nhiều hoạt động tự do xung quanh phong trào này (một ví dụ rất tốt về việc không có cơ cấu). Nhưng những nhà đồng sáng lập, cùng những người khác, cũng đã phát triển một cách cẩn thận các nhánh địa phương. Như Jelani Cobb kể lại trên tờ *The New Yorker*: "Các nhánh có triển vọng phải trải qua một đợt đánh giá khắt khe bởi một điều phối viên về các hình thức tuyên truyền mà các thành viên đã từng tham gia trước đó, và họ phải cam kết với các nguyên tắc hướng dẫn của tổ chức".

Nhưng điều đáng chú ý nhất, và quan trọng nhất về Black Lives Matter là lời cam kết của nó đối với sự tham gia của toàn bộ mọi người. Đây là một phong trào với mong muốn sở hữu thật nhiều nhà lãnh đạo. Nó cam kết chuyển sự chú ý cao độ vào những người bình thường không được giữ vai trò đó, và những người được xem là người bị thiệt thòi nhất. Cullors nói: "Phần còn lại trong sự tham gia này là: Làm thế nào để Black Lives Matter *thực sự* thúc đẩy câu chuyện của mình rằng cuộc sống người da màu nào cũng đều quan trọng?... Do đó, bản chất của công việc này chính là định hình, cố gắng định hình cho mạng lưới này một cách thật khôn ngoan về mặt chính trị". Một người phụ nữ xuất hiện trong phần "Giới thiệu" trên trang web đã phát biểu: "Black Lives Matter khẳng định cuộc sống của người da màu thuộc thế giới thứ ba và những người chuyển giới, người khuyết tật, những người da màu không có giấy tờ, những người đã có hồ sơ phạm tội, phụ nữ và tất cả những người da màu dọc theo phổ giới tính. Nó tập trung vào những người đã bị gạt ra ngoài trong các phong trào giải phóng của người da màu".

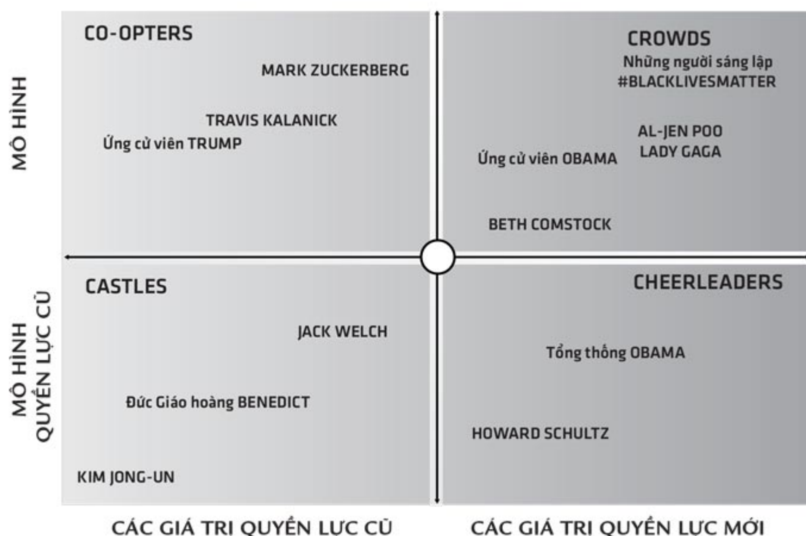
Điều thú vị là, Cullors, Garza và Tometi đã liên tục đặt cược vào tuyên bố của họ với tư cách là những nhà đồng sáng lập của Black Lives Matter, một phần là vì họ không phải là đàn ông, họ từng bị những người khác trong phong trào này chỉ trích là đang cố gắng tạo ra uy tín. Ba người kiên quyết rằng họ không muốn sao chép lại mô hình quyền lực cũ, cùng một người đàn ông thuyết giảng dài dòng như cách mà Al Sharpton hay Jesse Jackson đã chiếm hết tất cả mọi không gian. Chính điều này đã dẫn đến mâu thuẫn trong những ngày đầu hoạt động của Black Lives Matter. Jackson bị la ó chế giễu khi đang cố gắng thuyết trình cho những người biểu tình ở Ferguson. Sharpton bị buộc tội cố gắng bám víu vào phong trào. Tại cuộc diễu hành Justice for All ở Washington D.C., vào cuối năm 2014, Sharpton và nhóm của anh ta đã cắt dây micro của nhà hoạt động trẻ tuổi Johnetta Elzie – người đã bị tấn công bởi hơi cay, và không cho phép cô ấy lên tiếng. Cô đã kể lại trên trang tạp chí điện tử *The Root* rằng cô và bạn của mình được thông báo là họ không thể chia sẻ quan điểm của mình bởi vì họ không có "thẻ VIP". Cô tự hỏi: "Nếu đó là một cuộc biểu tình, tại sao bạn lại cần phải có một tấm thẻ VIP kia chứ?".

Điều bất ngờ là có lẽ nhân vật được biết đến nhiều nhất đã từng xuất hiện trong thời đại của Black Lives Matter lại là một người đàn ông. DeRay Mckesson, một nhà báo và nhà hoạt động xã hội, là một thành viên trong cuộc biểu tình đầu tiên tại Ferguson, sở hữu một phong cách lãnh đạo đầy lôi cuốn và gần gũi. Các chính trị gia và các phương tiện truyền thông chính thống đều đổ dồn sự chú ý về anh ấy. Garza tự hỏi rằng: "Hiện tượng liên quan đến DeRay liệu có thật sự là vì mọi người cảm thấy thoải mái hơn khi đàn ông giữ chức vụ lãnh đạo ở một hình thức nào đó không?". Thách thức cho một phong trào *đầy đủ* các nhà lãnh đạo và được dẫn dắt bởi phụ nữ chính là việc chứng minh cho những cơ cấu quyền lực cũ thấy được và tham gia cùng với họ vì những gì họ đang có, thay vì cố gắng biến mình thành một thứ gì đó mà những cơ cấu hiện tại có thể thừa nhận.

Black Lives Matter đã đưa ra một ví dụ nghiên cứu điển hình về thuật lãnh đạo quyền lực mới. Ba nhà sáng lập của nó đã thiết lập nên một hướng đi vượt qua khỏi vai trò của mình. Một số nhà lãnh đạo đã nổi lên từ phong trào này, như Mckesson, đã thực hiện chiến dịch ứng cử của riêng mình, phản ánh sự đa dạng về quan điểm trong phong trào – về việc làm thế nào để tạo ra sự thay đổi. Như trong bất kỳ một phong trào nào liên quan tới nhiều lĩnh vực, nhiều phe phái với những quan điểm bất đồng cũng đã xuất hiện. Nhưng thành công của nó thì rất rõ ràng. Black Lives Matter đã biến một vấn đề hay bị bỏ qua thành tâm điểm của dư luận trong nước. Khi nhìn về phía trước, nhiệm vụ tiếp theo của họ chính là biến toàn bộ năng lượng mà họ đã tạo ra thành một sự thay đổi lâu dài, cả về chính trị lẫn văn hóa.

KẾT LUẬN: HÃY XEM XÉT LẠI LA BÀN LÃNH ĐẠO

Bây giờ, hãy lắp vào mô hình sau với tên của những nhà lãnh đạo mà chúng ta đã nhắc đến trong chương này.



Có rất nhiều cách để trở thành *Người thủ lĩnh cộng đồng*. Một số người, như những nhà sáng lập của phong trào Black Lives Matter, là những người rất tâm huyết trong việc nắm bắt cả những giá trị lẫn công cụ quyền lực mới. Ngược lại, Beth Comstock lại hoạt động trong bối cảnh doanh nghiệp truyền thống, xây dựng một cơ cấu tham gia từ bên trong và bên ngoài GE theo nhiều cách thức hạn chế hơn. Phong cách cũng là một yếu tố có sức ảnh hưởng. Các nhà lãnh đạo quyền lực mới như Comstock, Poo, và những nhà sáng lập của Black Lives Matter đã rất chăm chỉ trong việc tránh phải trở thành những nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn, trong khi những nhà lãnh đạo khác lại sử dụng sức hút của bản thân họ như là một phương thức chiến lược trong việc theo đuổi mục tiêu của mình, như Obama và Đức Giáo hoàng Francis (Đây là một thực tế phổ biến khắp thế giới về thuật lãnh đạo – bạn có thể thấy những ví dụ về cả hai phong cách lãnh đạo, hoặc lôi cuốn hoặc giản dị hơn, ở mọi phần góc tư trong mô hình thuật lãnh đạo).

Thế giới chính trị và kinh doanh ngày nay, đặc biệt là ở Mỹ và các nước châu Âu, đang tràn ngập những *Người khích lệ* (như Howard Schultz và Tổng thống Obama, những người theo đuổi các giá trị quyền lực mới nhưng vẫn cần phải cố gắng hơn trong việc triển khai các mô hình quyền lực mới). Những chính trị gia lập ra phong trào trong chiến dịch bầu cử, như Tổng thống Pháp

Emanuel Macron, cũng phải đối mặt với những lựa chọn và những tình huống khó xử tương tự khi họ cố gắng đưa những phong trào của mình vào chính phủ. Một số người trong nhóm này vẫn đang nghiêm túc cố gắng giải quyết tất cả những điều trên và đang dần dần tiến lên vào góc *Người thủ lĩnh cộng đồng*. Những người khác lại bắt đầu hơi chủ quan, về cơ bản là vẫn hoạt động như trước đây, song giờ đây mối liên kết giữa họ và cộng đồng vẫn rất công khai, mà lại không rõ ràng.

Chúng tôi không dành nhiều thời gian để nói về những *Người chủ lâu đài* vì đây là mô hình lãnh đạo truyền thống đã quá quen thuộc đối với chúng ta. Tuy nhiên, điều đáng chú ý ở đây là cách thức lãnh đạo từ trên xuống có thể có rất nhiều hình thức – từ những nhà lãnh đạo không hề nao núng như Kim Jong-un, người đã sử dụng các kỹ thuật tuyên truyền truyền thống để đạt được những mục đích của mình, cho tới những nhà lãnh đạo trong giới kinh doanh và chính trị như “Neutron Jack” Welch, hay người tiền nhiệm cứng nhắc của Đức Giáo hoàng Francis, Benedict. Điều cần phải chú ý về mô hình lãnh đạo là trong một thế giới mà các cộng đồng càng ngày càng làm việc hiệu quả hơn, thì mô hình này lại càng trở nên hạn chế. Tại sao bạn phải là người nắm quyền lực già cỗi thông thường – dựa dẫm hoàn toàn vào thẩm quyền và khả năng hợp pháp của mình để thực thi các quy tắc – trong khi bạn có thể trở thành *người nắm quyền trong nền tảng*, vận hành cộng đồng của chính mình nhưng vẫn giữ quyền lực tập trung trong tay?

Điều này sẽ đưa chúng ta đến với những *Người kết nạp.* Hãy xem xét trường hợp của Mark Zuckerberg. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, anh ấy chính là bậc thầy trong việc xây dựng cộng đồng – anh ngồi ở vị trí chỉ huy của một nền tảng mà, theo nhiều thống kê, được xem là lớn nhất thế giới. Zuckerberg nói rằng anh đã đổi mới nhiệm vụ của Facebook là tập trung vào xây dựng một cộng đồng toàn cầu và anh có vẻ giữ vững cam kết với mục tiêu này rất chân thành. Nhưng nếu nhận xét đúng hơn, hành vi của Zuckerberg truyền đi tín hiệu rằng anh chỉ sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ này nếu như anh không phải từ bỏ đi quá nhiều quyền lực của mình. Chia sẻ nhiều giá trị kinh tế hơn với những người dùng, để cộng đồng thật sự có tiếng nói trong việc điều hành Facebook và cho họ khả năng xem, định hình và

chỉnh sửa thuật toán, những điều này dường như không hề được nhắc tới. Thay vào đó, anh đã tự định vị bản thân như là một vị chúa tể nhân từ mà mọi người có thể tin tưởng rằng sẽ đưa ra những quyết định vì lợi ích tốt nhất cho cả mạng lưới. Những Người kết nạp rất quyền lực bởi họ thành thạo những cách thức mới trong việc thu hút sự tham gia. Họ có thể cùng tham gia và làm vui lòng, truyền cảm hứng và làm lệch hướng cộng đồng của mình một cách hiệu quả – đến nỗi cộng đồng có lẽ hoặc là quá bận rộn, hoặc bị mất tập trung nên không nhận ra rằng họ thực sự không hề trở nên mạnh mẽ hơn.

Trong tương lai, chúng ta sẽ thấy một cuộc thi về thuật lãnh đạo giữa những *Người kết nạp* (và họ thông thường sẽ phát triển thành *Người nắm quyền trong nền tảng*) và những *Người thủ lĩnh cộng đồng*. Trong trạng thái tốt nhất, cả hai đều có thể truyền tín hiệu, xây dựng cơ cấu và định hình hướng đi một cách hiệu quả. Nhưng hai kiểu lãnh đạo này lại có xu hướng dẫn đến những kết quả rất khác nhau trong cách phân phối quyền lực.

Nhìn chung, *Người thủ lĩnh cộng đồng* chính là những người có công việc khó khăn nhất. Nhiệm vụ của họ phức tạp hơn việc "một mình tôi có thể xử lý được". Họ phải yêu cầu mọi người làm nhiều hơn, có trách nhiệm cao hơn và hợp tác một cách tự do hơn.

Và ngay cả khi đó là thế giới mà có lẽ tất cả chúng ta đều mong muốn, thì chúng ta cũng không thể chắc chắn sẽ đạt được nó.

10

Nghệ thuật kết hợp quyền lực

Một chủ đề lớn trong cuốn sách này là sự tương phản và xung đột giữa quyền lực cũ và quyền lực mới. Quay lại các định nghĩa mà chúng tôi đã chia sẻ ngay từ đầu, các đặc điểm quyền lực cũ và quyền lực mới được thể hiện theo sơ đồ dưới đây:

Quyền lực cũ	Quyền lực mới
Giống như một loại tiền tệ	Giống như một dòng chảy
Được nắm giữ bởi số ít	Được thực hiện bởi số đông
Theo hướng từ trên xuống	Theo hướng từ dưới lên
Định hướng bởi người dẫn đầu	Định hướng ngang hàng
Khép kín	Cởi mở

Nhiều câu chuyện trong cuốn sách này đã đề cập trực tiếp đến những điểm đối lập nêu trên. Đó là câu chuyện về cách mà trào lưu Thách thức Giội xô đá lên đầu đã bỏ xa các chương trình truyền hình dài tập. Tiếp theo là câu chuyện về sự bất đồng quan điểm giữa những người tìm kiếm giải pháp và những

người giải quyết vấn đề ở NASA, hay câu chuyện về tư tưởng cải cách của Đức Giáo hoàng và sự quan liêu của chính quyền Vatican.

Chương này sẽ không nói nhiều về những mâu thuẫn giữa quyền lực mới và quyền lực cũ nữa. Nó cung cấp những câu chuyện về các tổ chức đã khám phá ra cách kết hợp hai loại quyền lực này, xây dựng nên những mô hình mà ở đó quyền lực mới và quyền lực cũ được kết hợp để hỗ trợ nhau cùng phát triển. Thay vì xem xét những cặp tính chất của sơ đồ như hai phần tách biệt nhau – cởi mở hay khép kín, theo hướng từ trên xuống hay theo hướng từ dưới lên – các tổ chức này đã tìm được cách kết hợp quyền lực cũ và quyền lực mới để có thể tạo ra một quyền lực lớn hơn tổng sức mạnh của hai loại quyền lực nếu đứng riêng biệt. Chủ đề trọng tâm trong tất cả các câu chuyện này là cách thức họ nhận biết khi nào mình nên gia tăng mỗi loại quyền lực trên.

TẠI SAO HIỆP HỘI SÚNG TRƯỜNG QUỐC GIA MỸ (NRA) LUÔN GIÀNH CHIẾN THẮNG?

Lãnh đạo với quyền lực mới: Câu chuyện ở Colorado

Vào tháng 9 năm 2013, các chính trị gia trên khắp nước Mỹ nhận được một thông điệp rất rõ ràng. Hai thượng nghị sĩ ở tiểu bang Colorado từng ủng hộ các điều luật kiểm soát bạo lực súng đạn đã bị đẩy ra khỏi Quốc hội bằng một cuộc bầu bãi nhiệm đặc biệt nhắm tới lập trường phản đối súng đạn của họ. Chiến thắng này của những người ủng hộ quyền sử dụng súng thật sự đáng chú ý vì nó xảy ra chín tháng sau vụ thảm sát ở một trường tiểu học bang Connecticut, Newtown với hai mươi sáu người thiệt mạng, trong đó đa phần là trẻ nhỏ, và vì người dân ở cả bang này vẫn bị ám ảnh bởi vụ thảm sát năm 1999 tại trường Trung học Columbine.

Chỉ hai tháng sau cuộc bầu bãi nhiệm đó, một thượng nghị sĩ khác ở bang Colorado, Evie Hudak, đã nộp đơn từ chức, đơn giản vì bà ấy biết rằng mình đã nằm trong cùng một tầm ngắm.

Vụ bầu bãi nhiệm ở Colorado là một ví dụ điển hình về sức mạnh to lớn của Hiệp hội Súng trường Quốc gia (NRA) và các

đồng minh để ngăn chặn những người chống đối nó, từ đó gửi tín hiệu cảnh báo đến những người có ý định đối đầu khác. Ngay cả khi ý kiến công chúng phần lớn ủng hộ các quy định phù hợp về kiểm soát súng đạn (cụ thể 92% người Mỹ – bao gồm 87% công dân Đảng Cộng hòa – ủng hộ việc kiểm tra lý lịch đối với tất cả những người mua súng), NRA vẫn có cơ hội điều chỉnh lại một lần nữa các quy định này nhằm hạn chế các sức ép đối với việc kiểm soát súng. Nó cho tiến hành các chiến dịch công kích và giành thắng lợi trong các cuộc tranh luận, thậm chí cả khi nó có vẻ đang ở tình trạng dễ thất bại nhất.

Tại sao NRA lại luôn giành chiến thắng? Bạn có thể cho rằng quyền chi phối của nó xuất phát từ sức ép mạnh mẽ của các hoạt động vận động hành lang với tiềm lực tài chính hùng hậu. Bởi vì xét cho cùng, NRA có ngân sách 250 triệu đô-la hàng năm và có đủ tiếng tăm trong việc mua chuộc các cuộc bầu cử.

Tuy nhiên, vẫn còn nhiều lý do sâu xa hơn thế. Hai thượng nghị sĩ đối mặt với bầu bãi nhiệm đã được bảo vệ bởi một tỷ phú, cũng là thị trưởng của New York, Michael Bloomberg, người ủng hộ việc siết chặt kiểm soát súng đạn có quyền lực nhất trong nước. Bloomberg đã dễ dàng chi tiền mạnh tay hơn so với NRA và các đồng minh của nó, đầu tư hơn 3 triệu đô-la vào cuộc chiến bầu bãi nhiệm, trong khi những người ủng hộ quyền sở hữu súng chỉ đầu tư 600.000 đô-la. Và NRA không chỉ không chi nhiều tiền cho cuộc chiến này, nó dường như cũng không đưa ra bất cứ hành động nào trong khoảng thời gian giằng co giữa hai bên, cũng như không có động thái rõ ràng trong tương lai, dẫn đến nhiều sự thất vọng cho một số nhà cầm quyền ủng hộ quyền sử dụng súng trong cuộc chiến.

Mặc dù có thể không tạo ra quá nhiều sự chú ý, nhưng những nỗ lực của NRA vẫn là trung tâm của buổi bầu bãi nhiệm ở Colorado. Trong những năm qua, NRA đã tài trợ hàng trăm nghìn đô-la cho hàng chục tổ chức ở Colorado – các câu lạc bộ súng, các trường bắn, các tổ chức bảo tồn và săn bắn như Ducks Unlimited, và các tổ chức nhỏ ở địa phương về quyền sử dụng súng cũng là một phần không chính thức của NRA. Đây là những khoản đầu tư được thiết lập để tạo ra một mạng lưới các nhà hoạt động cơ sở liên kết với nhau về chính trị, văn hóa và

mua bán súng đạn. Mạng lưới này được xem như là một cộng đồng độc lập, tự quản, chưa được công bố một cách chính thức nhưng về chiến lược thì gắn liền với lợi ích của NRA.

Trong cộng đồng này có các nhà hoạt động như Victor Head, một người thợ sửa ống nước ở độ tuổi hai mươi tám đã cùng với bạn bè và gia đình bắt đầu những nỗ lực thu thập hàng ngàn chữ ký cần thiết để kích hoạt cuộc bầu bãi nhiệm, sau đó ý tưởng này đã bùng nổ trong thế giới của vô vàn các tin tức trực tuyến dành cho những người ủng hộ quyền sử dụng súng. “Lý do anh trai tôi và tôi tham gia vào việc này là vì những điều luật này thực sự ảnh hưởng đến chúng tôi”, Head trả lời trên một đài truyền hình địa phương, Fox 31 Denver. “Đó là niềm đam mê của chúng tôi. Chúng tôi chỉ sử dụng những tình nguyện viên thực sự quan tâm. Họ không làm công việc này để nhận được bất kỳ khoản tiền nào cả”.

Mark Glaze, một luật sư kiêm đặc vụ chính trị dày dạn kinh nghiệm ở Washington D.C., người lúc bấy giờ đang hoạt động trong nhóm người ủng hộ kiểm soát súng của Bloomberg, chịu trách nhiệm tổ chức chống lại sức ép đòi bãi nhiệm. Ông ta nhận thấy nhóm của mình đã bị qua mặt.

Ông ta giải thích với chúng tôi tại sao chiến thuật của NRA lại tỏ ra rất thành công. “Lợi ích của việc chi tiền ra và cho phép mọi người làm những gì họ muốn thường sẽ khiến mọi người làm những gì bạn muốn. Vì vậy, khi các cuộc bầu bãi nhiệm đến, NRA gần như là một đối tượng không tham gia vào cuộc chiến… Tuy nhiên, những người được cấp tài trợ đó được hậu thuẫn đủ tốt và cũng được trao quyền đủ nhiều để họ có thể chiếm được phần lớn số phiếu bầu chống lại các nhà lập pháp này, sau đó tìm ra cách để đẩy họ ra ngoài”.

Đây là một thế giới khác xa chiến lược của Bloomberg, một chiến lược tập trung nhiều vào đầu tư bên ngoài và tạo ra sự kiểm soát tập trung chặt chẽ đối với những cơ sở của họ. Glaze nói: “Chúng tôi sẽ chi trả cho những nhà tổ chức và tài trợ cho các giáo hội địa phương nhưng tất cả đều trên một nền tảng rất hạn chế và bị kiểm soát”.

Nhìn lại, Glaze thừa nhận rằng điều mà NRA đã làm rất tốt là

"hoàn thành những việc cần làm trong vòng năm phút". Bằng cách trao quyền cho quần chúng, với chi phí đủ để đảm bảo chiến thắng, nó tạo ra sự tự do, mang lại cho mọi người quyền sở hữu phong trào thực sự (Xin nhắc lại một lần nữa, đấy chỉ thực sự là một phong trào nếu nó vẫn hoạt động khi không có bạn). Những người chỉ trích vì NRA rút lui khỏi chiến dịch bãi nhiệm đã hiểu sai chiến lược. NRA đã không biến mất. Nó chỉ đơn giản là đang ưu tiên nhiệm vụ cấp thiết của mình trên danh tiếng vốn có của nó.

Việc Bloomberg đã đưa ra một nguồn tài trợ lớn hơn mà NRA vẫn có thể chiến thắng đã chứng tỏ sức mạnh to lớn của một yếu tố: mức độ. Đầu tư ban đầu vào mạng lưới những người như Victor Head có nghĩa là NRA có thể trông cậy vào một cộng đồng vẫn chưa thống nhất quan điểm mà chỉ đơn thuần tập trung lại vào ngày bầu cử, biến cuộc bầu cử thành một cuộc trưng cầu ý kiến về súng đạn. Việc của NRA là đứng bên ngoài cuộc chơi, họ chỉ cung cấp đủ không gian và hỗ trợ các thủ tục để đảm bảo chiến thắng. Glaze đã nói: "Mặc dù NRA hầu như vắng mặt, nhưng họ đã nuôi dưỡng niềm đam mê súng đạn này trong suốt nhiều năm và kết quả là mức độ phản đối những điều luật kiểm soát súng đạn của những người theo phe họ đã mạnh mẽ hơn nhiều so với mức độ tán thành của những người ủng hộ các điều luật này ở phía chúng ta".

Lãnh đạo với quyền lực cũ: Sự thất bại của dự luật Manchin-Toomey

Để giành chiến thắng trong cuộc bầu bãi nhiệm Colorado, NRA cho phép nền tảng quyền lực mới của nó điều khiển mọi công việc và để cho bộ máy quyền lực cũ nắm vai trò hỗ trợ. Nhưng để đánh bại dự luật Manchin-Toomey, một dự luật kiểm soát súng do Tổng thống Obama và các đồng minh của ông ủng hộ tại Washington, NRA cần thay đổi chiến thuật của mình, dẫn dắt bằng sức mạnh của quyền lực cũ và sau đó để quần chúng xuất hiện như những kỵ binh.

Ban đầu, dự luật này có vẻ giống như một cải cách nhạy cảm về kiểm soát súng mà cuối cùng có thể được thông qua. Nó đến cùng sự trỗi dậy của Sandy Hook và đa số người Mỹ đã ủng hộ cơ sở của điều luật đề xuất này đối với việc kiểm tra lý lịch trên

diện rộng các đối tượng mua bán vũ khí. Hơn thế nữa, các nhà tài trợ của dự luật này là hai thượng nghị sĩ được xem là những đồng minh NRA có quyền lực và không có lập trường phản đối súng. Joe Manchin là một nghị sĩ thuộc Đảng Dân chủ và là một thành viên đáng tự hào của NRA đến từ Trung tâm văn hóa Súng phía Tây Virginia. Pat Toomey là một nghị sĩ thuộc Đảng Cộng hòa.

Tuy nhiên, dự luật Manchin-Toomey đã bị đánh bại bởi NRA, thông qua việc sử dụng sức mạnh của quyền lực cũ, "vũ khí" đáng sợ nhất của nó. NRA quyết định "cho điểm" dự luật này.

"Điểm số" của NRA là số điểm bằng chữ mà các chính trị gia nhận được, dựa trên hồ sơ biểu quyết của họ về quyền sử dụng súng. Điểm số dao động từ A đến F, và điểm của một nhà lập pháp sẽ quyết định cách mà NRA đưa ra hình phạt và phần thưởng vào thời điểm bầu cử (chính sách ngoại giao "cây gậy" và "củ cà rốt"). Trước dự luật này, điểm số của Toomey chắc chắn là A-.

Doug Schoen, nhà phân tích và thu thập ý kiến, đã giải thích trong nghiên cứu chi tiết của mình về cách thức mà NRA nắm giữ quyền lực rằng: "Đáng chú ý là đầu tiên NRA đã từ chối 'cho điểm' những chính trị gia trước đó đã mang dự luật này lên bàn cân nhắc và biện pháp đó đã nhận được sáu mươi tám phiếu, vượt quá con số cần thiết. Tuy nhiên, sau khi NRA thông báo rằng sự thật thì họ đang cho điểm những sửa đổi quan trọng trong dự luật về kiểm tra lý lịch, cả mười bốn thượng nghị sĩ trước đây từng bỏ phiếu 'Có' để đưa dự luật này đến tòa án Thượng viện đã rút lại sự ủng hộ của họ đối với dự luật và đã bầu một lá phiếu 'Không' thân - thiện - với NRA để phản đối dự luật kiểm tra lý lịch".

Hệ thống cho điểm của NRA có nét tương đồng với hình tượng ngón tay cái của hoàng đế, sẽ cho điểm cao những người mà anh ta ủng hộ và cho điểm thấp những người mà anh ta lên án. Các hội trường và hành lang của Washington là nơi xảy ra nhiều câu chuyện về các đối tượng đã vượt mặt NRA để chi trả ở một mức giá rất cao.

Tuy nhiên, đã có một sự thay đổi bất ngờ. Nghiên cứu của

Schoen về các chu kỳ bầu cử trong mười lăm năm qua cho thấy rằng sức mạnh tỏa ra từ NRA luôn kèm theo yếu tố giả dối. Nó thường giành lấy công trạng làm nên thành công trong các cuộc đua bầu cử mà tại đó các ứng cử viên ủng hộ quyền sử dụng súng chắc chắn sẽ giành chiến thắng, hoặc trong các cuộc bầu cử mà nó đầu tư rất ít. Ví dụ, trong năm 2012, NRA tuyên bố chiến thắng trong năm cuộc đua, trong đó chi phí đầu tư của nó còn ít hơn 100 đô-la. Schoen cho thấy rằng không chỉ NRA không phải là một trong những nhà đầu tư lớn nhất trong các cuộc tranh cử ở Mỹ như người ta vẫn nghĩ (nó chỉ đứng thứ 50 trong số các tổ chức tranh cử ở Mỹ), nó thậm chí còn không thực sự đạt được hiệu quả trong các hoạt động đầu tư trực tiếp. Những gì chúng ta có thể nghĩ đến về NRA là *một sự trả đũa đáng sợ,* kèm theo đó là lời đồn đại và mối đe dọa khó lường của nó còn lớn hơn những gì xảy ra trên thực tế.

Tuy nhiên, sự đe dọa trở nên mạnh mẽ và đáng tin hơn thông qua việc áp dụng quyền lực mới. Vào thời điểm xoay chuyển những lá phiếu trong Quốc hội, NRA cũng sử dụng mức độ của những người ủng hộ nó để áp đảo đối thủ. Heidi Heitkamp, một thượng nghị sĩ mới được bầu sau đó đến từ Bắc Dakota, kể lại các áp lực chính trị của cô: "Tôi nghĩ tôi luôn nổi tiếng là một người biết cách lắng nghe, một người có tư tưởng khá độc lập nhưng cũng tin rằng cuối cùng, bạn phải lắng nghe các cử tri của mình". Cô báo cáo rằng mặc dù có một chiến dịch rộng lớn trong tiểu bang vận động cô ủng hộ dự luật, nhưng sau khi xem xét tất cả thì các cuộc gọi mà văn phòng cô nhận được thì có "ít nhất 7 trên 1 cuộc gọi phản đối dự luật đó".

Văn hóa, thương mại và chính trị: Cách NRA xây dựng cỗ máy quyền lực

Hãy dành ít phút để nghĩ về con số sau đây. Các cuộc khảo sát cho thấy có hơn 90% công dân Mỹ ủng hộ những điều luật mà Manchin - Toomey đề xuất, nhưng họ lại dễ dàng bị đánh bại bởi nỗ lực và cam kết của các thành phần ủng hộ quyền sở hữu súng.

Và tất cả những lời kêu gọi này đến từ đâu?

Một thành viên của NRA không chỉ được kết nối về mặt chính

trị – NRA còn mang lại các lợi ích hữu hình như giảm giá bảo hiểm, tiếp cận các khoản vay cá nhân và được tham gia các câu lạc bộ rượu vang. Nó bắt đầu ngay từ thời thơ ấu, trên blog của NRA có các bài viết như "Chương trình bắn súng thiện xạ mà bọn trẻ nhà bạn sẽ yêu thích". Bạn thậm chí có thể mua máy nướng bánh mì in dấu thương hiệu NRA vào lát bánh của bạn. Đây là cộng đồng "chính thức" của NRA, các thành viên tham gia vào chương trình này đã duy trì nó trong nhiều thập kỷ. Và NRA cũng có thể sử dụng tài nguyên từ cộng đồng "không chính thức" của nó, hệ sinh thái đầy hỗn loạn gồm những thành phần như Victor Head, người đã tạo nên nền văn hóa súng ống và sẽ tập hợp lại khi cần thiết.

NRA đang tham gia một cuộc chơi dai dẳng. Đó là cam kết xây dựng sự gắn kết sâu sắc với nền tảng vững chắc và tạo ra các vòng lặp phản hồi hữu ích vượt xa các mục tiêu chính trị hạn hẹp của nó. Một giám sát viên chặt chẽ của NRA, Jennifer Carlson, sắp xếp cuộc chơi này theo cách sau: "Phía kiểm soát súng là một phong trào chính trị. Họ đang làm việc để thay đổi các chính sách về súng. Đó là những gì họ làm. Còn về phía ủng hộ quyền sử dụng súng, họ đang thay đổi văn hóa, họ đang hoạt động trong một ngành và họ cũng là một phong trào chính trị".

Quyền lực của nền văn hóa súng ống đã khiến cho NRA lớn mạnh theo thời gian. Theo ghi chú của Mark Glaze: "Bằng cách châm ngòi cho những tuyên bố về chủ nghĩa dân tộc và những mối lo ngại về chế độ độc tài của chính phủ, NRA không chỉ xúi giục người dân tham gia vào một nhóm sử dụng súng mà còn làm theo các mệnh lệnh của NRA, đồng thời tác động lên cơ quan lập pháp của bang và bỏ phiếu chống lại cơ quan lập pháp, họ còn đang mua thêm nhiều súng hơn vì lo lắng rằng chính phủ sẽ lấy súng của họ đi". NRA đã tạo ra một thế giới thống nhất mạnh mẽ đến nỗi vào những giai đoạn khủng hoảng như sau các vụ xả súng hàng loạt, nó còn phát triển mạnh hơn một cách đầy nghịch lý. Người ta mua súng nhiều hơn, các thành viên của NRA ngày càng lo sợ về việc bị tịch thu súng và cam kết nhiều hơn, và vòng luẩn quẩn kỳ lạ này cứ tiếp diễn.

NRA ít khi ngần ngại gia tăng đầu tư cho những nỗ lực xây dựng một thế giới thống nhất – và tập trung vào một kẻ thù

chung. Vào năm 2017, họ đã phát hành một video tuyển dụng mà thậm chí còn không đề cập đến súng. Điều mà nhiều người xem nhận thấy là một lời kêu gọi công khai dưới danh nghĩa dùng bạo lực chống lại các đối thủ chính trị của Tổng thống Donald Trump và những người theo chủ nghĩa tự do nói chung, người dẫn dắt trong video này tuyên bố: "Cách duy nhất chúng ta ngăn chặn điều này, cũng là cách duy nhất để cứu đất nước và sự tự do của chúng ta là chiến đấu chống lại sự tàn bạo của những lời nói dối đang mang danh của lẽ phải".

Bài học kinh nghiệm: Tương lai của cuộc chiến về quyền sử dụng súng

Có rất nhiều điều chúng ta có thể học hỏi từ NRA, và còn nhiều hơn nữa từ phía đối lập. Khả năng chuyển đổi giữa quyền lực cũ và năng lượng mới mà NRA đã thực hiện rất tốt: các nhà lãnh đạo của NRA biết cách làm thế nào để tham gia với các chiến thuật quyền lực cũ, và khi nào nên đứng ngoài cuộc chiến và nhường chỗ cho sức mạnh mới gia tăng.

Trong tổ chức của Bloomberg, vì tất cả các nguồn tài trợ và hỗ trợ công của nó đều dành cho các điều luật đầy nhạy cảm, nó đã không thể tập hợp một cộng đồng thống nhất đi theo hướng mong muốn. Miễn đây còn là chiến dịch "của Bloomberg", thật khó cho bất kỳ ai khác sở hữu nó. Mặc khác, NRA lại thể hiện một khả năng hiếm có khi xuất hiện một cách đầy kịch tính trong thời điểm mấu chốt và sau đó biến mất hoàn toàn. Chúng ta sẽ học được nhiều điều từ việc Bloomberg chuyển hướng hoạt động sau sự thất bại của dự luật Manchin-Toomey, ông cho ra mắt tổ chức Everytown (với sự giúp đỡ từ tổ chức Purpose của Jeremy), đây là nỗ lực để xây dựng một phong trào cơ sở trên toàn quốc về an toàn súng đạn. Tổ chức này bao gồm một nhóm nhỏ các nhà hoạt động nữ đã từng thành lập các tổ chức nhỏ trong cộng đồng sau thảm kịch tại Sandy Hook dưới biểu ngữ "Những người mẹ yêu cầu hành động chống lại bạo lực súng đạn ở Mỹ". Những phụ nữ này mang trên mình trọng trách của những người mẹ với mong muốn bảo vệ con cái và cộng đồng của họ được an toàn. Các cuộc biểu tình và thông điệp đầy thuyết phục của họ đã gây áp lực cho các ông trùm bán lẻ (như Starbucks và Target) trong việc cấm mang theo súng

vào các cửa hàng của họ. Và trong những năm gần đây, cách thức hoạt động dựa trên cơ sở quần chúng và tập trung nhiều hơn ở địa phương này của Bloomberg đã đạt được những chiến thắng quan trọng trong các chính sách, chẳng hạn như thắng lợi trong cuộc biểu quyết về việc đề nghị kiểm tra lý lịch tại tiểu bang Washington và Nevada.

Everytown đã hiểu được sự cần thiết của việc thu hẹp "khoảng cách về mức độ" với những người ủng hộ quyền sử dụng súng. Một dấu hiệu cho thấy chiến lược của Everytown đang phát huy hiệu quả là sau vụ xả súng hàng loạt tại Pulse Night Club ở Orlando, Florida, số người ủng hộ Everytown đã lên đến 3 triệu người, họ đã thực hiện 62.000 cuộc gọi đến Thượng viện trong một tuần, cao gần gấp tám lần so với số cuộc gọi mà những người ủng hộ kiểm soát súng đã thực hiện trong những tháng trước cuộc bỏ phiếu mà Manchin - Toomey thất bại. Các cuộc chiến trong tương lai giữa tổ chức của Bloomberg và NRA có thể sẽ cân sức hơn.

NRA đã sử dụng sức mạnh, danh tiếng và tài nguyên của một tổ chức lớn, đồng thời nguồn năng lượng và sự sáng tạo của một phong trào xã hội. Nó kết hợp quyền lực trong một không gian lớn, hỗn hợp, nhiều đối tượng tham gia. Câu chuyện tiếp theo sẽ cho chúng ta thấy cách TED kết hợp quyền lực trong một cộng đồng khép kín hơn.

CỞI MỞ VÀ KHÉP KÍN: CÁCH TED LÀM THAY ĐỔI PHƯƠNG THỨC LAN TRUYỀN Ý TƯỞNG

Những điểm tương đồng giữa TED và nhãn hiệu trang sức Tiffany

Mỗi giây phút trong ngày, có khoảng mười bảy người đang bắt đầu xem một bài diễn thuyết TED Talk. Nhưng trong hơn mười lăm năm nay, ngay cả những bài diễn thuyết TED Talk cũng chỉ có số khán giả nhiều nhất là vài trăm người. TED vốn là một nhóm nhỏ những người thỉnh thoảng tập trung lại ở Long Beach, California, để nghe những bài giảng thú vị về công nghệ (Technology), giải trí (Entertainment) và thiết kế (Design) – vì thế nó được gọi là "TED".

TED trở thành một hội nghị thường niên vào năm 1990, nó luôn là nơi dẫn dắt, cổ vũ và ươm mầm cho các ý tưởng về quyền lực mới. Những buổi nói chuyện ban đầu về các chủ đề như "quyền lực mới của sự cộng tác" và "sự ra đời của cuộc cách mạng học tập từ mã nguồn mở". Nhưng mô hình của nó lại loại trừ nguồn lực mở. Chương trình và đội ngũ diễn thuyết được quản lý bởi một nhóm nhỏ tập trung. Những người tham dự TED có quyền ưu tiên tiếp cận một số nhà tư tưởng tiên tiến nhất trên thế giới – nhưng quyền tiếp cận đó bị hạn chế, chỉ dành cho những người có đủ phương tiện và những mối quan hệ phù hợp. Khi nhắc lại lịch sử hoạt động chính thức của TED, khung chương trình ban đầu của hội nghị đã nhấn mạnh ý tưởng về một cộng đồng bí mật: "Một nhóm đối tượng khán giả ngày càng tăng và có tầm ảnh hưởng đến từ nhiều ngành khác nhau... sẽ tập hợp lại bởi sự tò mò và tư tưởng mở của họ – và bởi sự khám phá chung của họ về một bí mật thú vị".

Trong những năm 2000, với việc mở rộng của thế giới kỹ thuật số và sự gia tăng của truyền thông xã hội, bạn có thể cho rằng TED sẽ từ bỏ mô hình ưu việt khép kín này, phá vỡ nguyên tắc của nó để bắt kịp thế giới của sự cộng tác, kết nối, dân chủ hóa mà các nhà diễn thuyết của TED thường mường tượng ra.

Tuy nhiên, điều thú vị về TED là nó không thay đổi mô hình hội nghị cốt lõi của mình. Trên thực tế, bằng một vài cách nào đó, nó ngày càng trở nên không thể tiếp cận. Hiện nay, để tham dự sự kiện trọng điểm của TED diễn ra tại Vancouver, bạn sẽ phải bỏ ra ít nhất khoảng 25.000 đô-la. Ngay cả với mức giá đó, những người tham gia hội nghị cũng sẽ được chọn lọc kỹ lưỡng, và các diễn giả cũng vậy. Luôn có sự cạnh tranh khốc liệt cho 1.200 chỗ ngồi và chiếc túi quà tặng chứa đầy các món đồ phô trương sáng bóng nhất của Silicon Valley. Chỉ một vài người may mắn có thể sánh vai với Al Gore(9) hoặc tham gia vào trò chơi Cards Against Humanity với Sergey Brin(10). Nó là một món hàng xa xỉ, chứ không phải là một món hàng đại chúng.

(9) Albert Arnold Gore, Jr. (tên thường được gọi Al Gore, sinh năm 1948) là Phó Tổng thống thứ 45 của Hoa Kỳ, ông giữ chức vụ này từ năm 1993 đến 2001 dưới thời Tổng thống Bill Clinton. Gore đi nhiều nơi để diễn thuyết về tình trạng nóng ấm toàn cầu. Cùng với

Ủy ban Liên Chính phủ về Biến đổi Khí hậu (IPCC), Gore được trao tặng giải Nobel Hòa bình năm 2007 "vì những nỗ lực xây dựng và giúp mọi người nhận thức về sự thay đổi khí hậu mà tác nhân chính là con người, cũng như thiết lập nền tảng cho các biện pháp cần thiết để xử lý vấn nạn này".

(10) Sergey Brin là một doanh nhân người Mỹ, cũng là người đồng sáng lập Google cùng với Larry Page.

Sự trớ trêu và cũng là thành tựu vĩ đại của TED nằm ở chỗ trong khi tất cả những điều trên là đúng, nó vẫn trở thành một trong những thương hiệu quyền lực mới được yêu thích, được chia sẻ, được phổ biến và được tôn vinh nhiều nhất trên thế giới. Đó cũng là một phần của câu chuyện xảy ra với doanh nhân người Anh tên là Chris Anderson.

Anderson tiếp quản hội nghị TED vào đầu những năm 2000. Là lãnh đạo mới của TED, ông đã dùng cách của mình để tôn trọng văn hóa độc đáo của TED, đồng thời chuyển đổi TED thành một tổ chức phi lợi nhuận trong khi vẫn làm dịu được nỗi lo của các thành viên tâm huyết với TED cho rằng ông có thể phá hỏng bầu không khí đang được yêu thích của họ. Tuy nhiên, các buổi diễn thuyết mà ông nghe được tại mỗi lần triệu tập lại luôn nhấn mạnh về việc thế giới cần phải thay đổi ra sao. Và ông hiểu rằng TED cũng cần phải thay đổi. Nhưng thay vì sửa đổi mô hình cốt lõi, ông đã phóng tầm nhìn ra bên ngoài và tìm kiếm cách xây dựng các cộng đồng xung quanh hội nghị. Nếu ông thành công, mỗi người sẽ tạo ra giá trị theo đúng quyền lợi của họ; họ sẽ mang các giá trị quay về với mô hình cốt lõi.

Ông bắt đầu với một quyết định lớn và có vẻ nguy hiểm. TED sẽ đăng các buổi diễn thuyết của mình – về cơ bản là tài sản trí tuệ duy nhất mà nó có – lên môi trường trực tuyến để mọi người vào xem miễn phí. Cựu giám đốc điều hành TED, June Cohen, đã nói rằng có sự phản đối mạnh mẽ đối với điều này từ một số thành viên của TED, những người lo sợ rằng việc đăng các buổi diễn thuyết trực tuyến sẽ làm suy yếu mô hình kinh doanh bán vé.

Nhưng họ nhận thấy một cách chính xác về một kết quả ngược lại. Các buổi diễn thuyết đầu tiên được đăng vào tháng 6 năm

2006 và đến tháng 9, họ đã thu được hơn một triệu lượt xem. Hiện nay, con số đó lên đến hàng tỷ. Nhận thức ngày càng cao và tiếng vang xung quanh thương hiệu đã làm tăng nhu cầu mua vé và thu hút hàng loạt các nhà tài trợ doanh nghiệp sẵn sàng hỗ trợ hoạt động của TED. TED càng mở rộng việc chia sẻ các buổi diễn thuyết thì các hội nghị bán vé của nó lại càng có giá trị hơn.

Tất nhiên, TED đã làm nhiều điều hơn là chỉ đăng một số video trực tuyến. Điều làm cho các buổi diễn thuyết trở nên phổ biến là cách chúng được thiết kế cẩn thận để phục vụ thị trường đại chúng. Hình ảnh đẹp, dễ dàng chia sẻ và thời gian nghiêm ngặt không kéo dài quá mười tám phút, chúng được thiết kế riêng, theo cách nói của Anderson, "mang tính giải thích, rõ ràng, tương tác và vui thích" (Một bài phê bình quen thuộc là TED đã "làm tê liệt" nội dung quan trọng, mặc dù việc tăng thời lượng lên mười tám phút được cảm nhận như là một sự phân bổ khá hào phóng để gây chú ý). Lời hứa về một buổi diễn thuyết TED là bạn sẽ cảm thấy thú vị hơn khi xem chúng và bạn sẽ có vẻ thông minh hơn trong mắt bạn bè mình khi chia sẻ chúng.

Những gì hoạt động hiệu quả đối với TED là hai yếu tố: *trải nghiệm người dùng* (sự tham gia siêu VIP ở hội nghị Vancouver) và việc *chia sẻ* một trong những bài diễn thuyết này của người bình thường (dựa vào một tập hợp các ưu đãi tương tự nhau, chỉ khác nhau về mức độ). Giống như hãng trang sức Tiffany có thể nhanh chóng đưa một vị tỷ phú trên lầu sang phòng tiếp khách riêng để thưởng lãm những viên kim cương hiếm hoi trong khi bắt đầu chào đón khách du lịch chụp ảnh "tự sướng" tại phòng trưng bày ở sảnh, TED có thể cung cấp một vài quyền truy cập cho những thành viên cấp cao của thị trường cũng như cung cấp một số lựa chọn cho các thành viên thông thường khác. Sự phân chia này đã làm cho lợi ích của hai bên tăng lên đáng kể. Những người diễn thuyết tại hội nghị có nhiều trải nghiệm đáng giá hơn bởi vì họ tin rằng các bài diễn thuyết của họ sẽ có tầm ảnh hưởng trên thị trường đại chúng. Tương tự, những người xem các bài diễn thuyết trên điện thoại thông minh biết rằng họ đang truy cập vào một sản phẩm chất lượng cao vì họ cho rằng TED là kênh đáng tin cậy nhất.

Nếu TED vẫn là một hội thảo hoàn toàn khép kín, thật khó mà tưởng tượng nó sẽ giữ được sự thích hợp của mình. Vào thời điểm thế giới đang hoài nghi về những giao dịch ẩn giấu của giới tri thức toàn cầu, việc tập hợp hàng năm của TED sẽ trở nên lạc hậu (Lưu ý rằng Diễn đàn Kinh tế Thế giới, hội nghị của những người bí mật tập trung hàng năm tại khu trượt tuyết Davos, Thụy Sĩ, đang đối mặt với một thách thức tương tự. Họ đã phản ứng bằng cách xây dựng các cộng đồng và sự kiện khác ngoài cuộc họp thường niên của họ). Nhưng phương án kỹ thuật số của Chris Anderson đã mang đến cho TED nguồn khán giả toàn cầu và một cộng đồng mới. Trong thực tế, TED đã thay thế quyền lực cũ của nó bằng quyền lực mới.

Làm thế nào để mở rộng phạm vi của sự độc quyền

Bằng cách lan truyền các bài diễn thuyết, TED đã tạo điều kiện cho việc chia sẻ nội dung của nó. Tuy nhiên, vì trở nên quá phổ biến, thành công của nó dẫn đến một thử thách không ngờ tới. Rất nhiều thành viên đam mê TED khao khát được làm nhiều thứ hơn là chỉ chia sẻ và đưa ra các lời bình luận. Họ muốn cung cấp những bài diễn thuyết TED của riêng họ. Rõ ràng là việc tập hợp lại hàng năm của TED không thể đáp ứng nhu cầu này, vì vậy Anderson và đội ngũ nhân viên của ông đã thành lập cộng đồng kế nhiệm của TED, mà họ gọi là TEDx (với x có ý nghĩa là *tự tổ chức*).

TEDx hoạt động bằng cách cho phép các nhà tổ chức ở khắp mọi nơi tương tác với cộng đồng nội bộ của Chris Anderson. Hiện nay, chúng ta có TEDxAmsterdam, TEDxTheBrowningSchool, và cả TEDxInyaLake ở Myanmar. Hàng ngàn sự kiện đã diễn ra, với hơn 30.000 bài diễn thuyết TEDx đã được lan rộng ở 130 quốc gia trên thế giới.

Lara Stein, người phụ nữ gánh vác vai trò của TED trong việc thành lập và điều hành TEDx, mô tả thời điểm mà ông lớn TED ở một mức độ nào đó vẫn thận trọng và tạo khoảng cách văn hóa với TEDx, bắt đầu nhìn lại những gì nó đang nắm giữ. Năm 2012, sáu trăm nhà tổ chức TEDx đã gặp nhau trong một tuần tại Qatar cho Hội nghị thượng đỉnh TEDx được tổ chức lần đầu tiên, tại đó họ chia sẻ kinh nghiệm và cùng nhau mơ ước về những gì nền tảng có thể đạt được. "Không quan trọng bạn có là

một đứa trẻ sống tại một thị trấn tồi tàn ở Kibera hay là một người đến từ Carnegie, bạn phải đến đây và trải nghiệm điều này”, Stein nhớ lại. “Những mối quan hệ đã được rèn giũa để phục vụ phong trào này trong nhiều năm”.

Nhưng việc mở rộng quyền truy cập vào thương hiệu không đồng nghĩa với việc lơ là kiểm soát. Giống như hội nghị ở Vancouver, kinh nghiệm của TEDx là phải tổ chức một cách thận trọng. Trong “những quy tắc” chính thức cho những người mong muốn tổ chức TEDx, từ “phải” đã xuất hiện bốn mươi tám lần. Có hai mươi bảy lần xuất hiện từ “nên” và hai mươi mốt lần xuất hiện từ “không thể”.

Cấu trúc của TEDx có ít điểm tương đồng với một phong trào phân tán như nhóm hacker tập thể Anonymous – nơi mà bất cứ ai cũng có thể yêu cầu được làm thành viên và làm mọi thứ theo bất kỳ hướng nào họ muốn – TEDx có nhiều điểm giống với cách làm việc của McDonald's, họ có một thỏa thuận về dịch vụ cam kết sẽ thực thi để đáp ứng những kỳ vọng cụ thể. Các tham số được thiết kế để giữ gìn những gì mà TED cho là nền tảng trong mô hình của nó: sự giám sát chất lượng cao, sự vắng mặt của động cơ lợi nhuận, và lệnh cấm đối với các nhà tài trợ - chi - tiền - để - tham - gia. Các nhà tổ chức TEDx phải nêu rõ lý do tại sao họ được định vị tốt để lôi kéo một sự kiện địa phương hấp dẫn, và họ cần tuân theo các nguyên tắc của TED.

Thỉnh thoảng những nguyên tắc đó bị phá hỏng. Nilofer Merchant, người từng có bài viết trên *Harvard Bussiness Review*, đã ghi chép lại vô số các cuộc tranh luận về các bài diễn thuyết của TEDx trong việc lan truyền đề tài ngụy khoa học (pseudoscience), hoặc các chủ đề vô nghĩa về kỹ thuật như “công thức toán học vũ trụ” (vortex-based mathematics), “trạng thái vật chất plasma” (plasmatics) và liệu pháp tâm lý Ai Cập. Hai bài diễn thuyết sau cùng về những đề tài này diễn ra tại TEDxValenciaWomen vào năm 2012, một sự kiện mà theo mô tả của một người tham dự bằng tài khoản Thương Gia là “một sự nhạo báng… nó gây tổn thương trước hết là cho TED, Valencia, phụ nữ, khoa học và cuối cùng là lối tư duy thông thường”. Các cuộc tranh luận xung quanh các bài diễn thuyết này đã dẫn đến thời điểm “định hình” bởi sự lãnh đạo của ông

lớn TED: nó đã chuyển hướng để điều chỉnh lại cộng đồng TEDx gắn liền với sứ mệnh của TED, họ được cung cấp các thông tin chi tiết và hướng dẫn cụ thể để thực hiện sứ mệnh này.

Nếu lý do đầu tiên khiến cho TED nghiêm ngặt như vậy là để bảo vệ thương hiệu của mình, thì lý do thứ hai là để mở rộng quy mô của nó. Chìa khóa thành công của TED là ý tưởng ngược đời về việc họ có thể mở rộng quy mô của sự độc quyền. Ở cấp độ nhỏ hơn, họ muốn mỗi đối tượng của TEDx học hỏi các động lực phát triển như một cú hích của ông lớn TED. Hầu hết các nhà tổ chức TEDx đều sẵn sàng chấp nhận những hạn chế này. Randy Bretz, nhà tổ chức bảy - mươi - sự - kiện đầy nhiệt huyết của TEDxLincoln nói: “Lý do đằng sau là bởi hầu hết những người mới bắt đầu đều không biết cách điều phối một hội nghị. Nó khá phức tạp. TEDx muốn bảo vệ thương hiệu của họ để không xảy ra chuyện ai đó tạo ra một bữa tiệc tồi tệ và rồi bị mọi người quăng cho những lời nhận xét như ‘Tôi đã đi đến một sự kiện TEDx tồi’”. Ông tiếp tục: “Thương hiệu TED thật sự ấn tượng. Trong tâm trí của tôi, đó là chìa khóa. Nếu Randy Bretz đang thực hiện một hội nghị để chia sẻ ý tưởng, tôi không nghĩ nó có thể phát triển như vậy dù cho tôi có nhiều bạn bè và các mối quan hệ đi nữa… Hiện nay, danh thiếp của tôi có thêm dòng giới thiệu tôi là người quản lý TEDx và đó là một niềm tự hào đối với tôi... Vợ tôi bình luận thẳng thắn hơn một chút: ‘Randy nghĩ rằng anh ta quan trọng vì anh ta đang làm điều này’. Cô ấy cũng nói: ‘Em vô cùng tự hào vì anh đã tham gia vào hội nghị này. Em nghĩ đó là một điều tuyệt vời’”.

Dự án dịch thuật mở rộng của TED được chính thức ra mắt cùng năm với TEDx. Tuy nhiên, cộng đồng TED thứ tư này bắt đầu rất tự nhiên khi mọi người từ khắp nơi trên thế giới hỏi rằng liệu họ có thể dịch lại những bài diễn thuyết được yêu thích của TED hay đơn giản là dịch chúng mà không cần xin phép.

TED đã đưa ra một nền tảng đơn giản và thông minh để đáp lại mối quan tâm này. Người dịch sẽ đăng bản dịch của họ, những người dịch khác sẽ đóng vai trò là “người đánh giá” và “điều phối viên ngôn ngữ” (vai trò của họ là giám sát tất cả nội dung bằng một ngôn ngữ cụ thể: tiếng Pháp, tiếng Tây Ban Nha, tiếng

Urdu,...), người sẽ kiểm tra lần cuối trước khi bản dịch được xuất bản.

Dự án hiện đã có gần 100.000 bản dịch được xuất bản bằng hơn 100 ngôn ngữ bởi hơn 20.000 tình nguyện viên. Một số dịch giả tham gia trao đổi trực tuyến với nhau; những người khác thậm chí gặp mặt trực tiếp. Tất cả đều tận hưởng cơ hội để mở rộng quyền truy cập đến các bài diễn thuyết mà họ quan tâm. Chúng thường là những bài diễn thuyết trong một sự kiện mà họ tổ chức; hoặc những lần khác là các bài diễn thuyết "có giá trị ít được biết đến" mà họ mong đợi được chia sẻ rộng rãi hơn. Người dịch nhiều nhất là Sebastian Betti, cũng là người quản lý các sự kiện TEDxPESA ở Argentina. Anh ta đã có hơn 3.000 bản dịch, bài đánh giá và các bản sao chép lại của các bài diễn thuyết.

Hệ thống khép kín và hệ thống mở

Bốn cộng đồng của TED đã liên kết với nhau để cung cấp một lớp học nâng cao về cách phối hợp quyền lực dưới một thương hiệu thống nhất và có tổ chức. Thế giới của ba loại quyền lực mới mà nó đã xây dựng trên hội nghị của quyền lực cũ đã trở thành một trong những nền tảng truyền thông hiệu quả nhất trên thế giới.

Nếu chúng ta so sánh sự kết hợp quyền lực của TED với sự kết hợp quyền lực của NRA, chúng ta nhận thấy một sự khác biệt lớn. TED cơ bản là một hệ thống khép kín; mọi tương tác đều bị giới hạn bởi thương hiệu. Mặc dù nhiệm vụ trên lý thuyết của nó là "lan tỏa những ý tưởng có giá trị", nhưng các nhà lãnh đạo của nó lại chưa bao giờ quyết định để hỗ trợ bất cứ việc chia sẻ ý tưởng có giá trị nào, cho dù hình thức của ý tưởng đó là gì hay nó được phân phối ở đâu.

TED là một hệ sinh thái của các ý tưởng lớn – nhưng khép kín, kèm theo đó là thương hiệu TED màu đỏ rực rỡ gắn liền với mỗi một nội dung được sản xuất hay một sự kiện được thực hiện.

NRA hoạt động trong một hệ thống mở. Theo đó, nó bảo vệ thương hiệu của quyền lực cũ nhưng nó cũng nuôi dưỡng một hệ sinh thái rộng lớn bên ngoài tổ chức và thành phần cốt lõi của nó, đồng thời xây dựng mối quan hệ nới lỏng hơn và ít bị

hạn chế hơn trong cộng đồng mở rộng đó.

Đây là hai cách tiếp cận rất khác nhau, mỗi cách tiếp cận đều phục vụ cho những mục tiêu cốt lõi trong tổ chức của nó. Thông qua hệ thống mở, NRA có thể tận dụng được nguồn năng lượng và mức độ của văn hóa súng ống và việc mua bán súng. Thông qua hệ thống khép kín của mình, TED đã bảo vệ chất lượng, đồng thời tăng cường giá trị sản phẩm và thương hiệu của mình.

Cho đến tận bây giờ, việc chỉ tập trung vào thương hiệu này của TED vẫn mang lại hiệu quả. Thuật ngữ “TEDster”, dành để chỉ riêng cho một vài thành viên được chọn để tham gia Hội nghị thường niên của TED, là một điểm nhấn đánh dấu bản sắc của TED trên toàn thế giới. Tuy nhiên, TED vẫn nên mở rộng ra thế giới nhiều hơn nữa. Bản thân hội nghị của TED có khả năng bị phá hỏng bởi danh tiếng không mấy tốt đẹp của các tầng lớp trí thức ngày càng không được ưa chuộng đến từ Silicon Valley. Phương thức nghiêm túc tập trung vào xuất bản các bài diễn thuyết mang tính bất ngờ và thú vị của TED có thể khiến cho các nhà tổ chức TEDx, những người mong muốn tạo cơ hội thực tiễn cho các sự kiện của mình và đạt sự cam kết lâu dài của cộng đồng, cảm thấy chưa thật sự hài lòng. TED luôn không cảm thấy thoải mái khi tiến hành các bước tiếp theo. Lan tỏa những ý tưởng có giá trị là một nhiệm vụ. Giải quyết các vấn đề nan giải là một nhiệm vụ khác. Vào thời điểm mà mong đợi được tham gia của cộng đồng ngày một gia tăng, TED có lẽ phải lại thay đổi hình ảnh của mình một lần nữa.

CỘNG ĐỒNG ĐÃ TỰ MÌNH TẠO RA NHỮNG CHIẾC Ô TÔ BẰNG CÁCH NÀO: KINH NGHIỆM CHUYÊN MÔN CỦA TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Nếu có một ngành công nghiệp nào được nhận diện với quyền lực cũ và cách quản lý của thế kỷ 20, thì đó sẽ là ngành công nghiệp ô tô. Tuy nhiên, câu chuyện tiếp theo của chúng tôi sẽ kể về một công ty sản xuất xe hơi theo phương thức đặc thù của thế kỷ 21, một công ty tin tưởng hoàn toàn vào việc kết hợp giữa quyền lực cũ và quyền lực mới.

“Chúng tôi luôn cố gắng hết sức để suy nghĩ và sáng tạo bằng lối

tư duy mở”. Khẩu hiệu đó là một trong những lời kêu gọi của công ty Local Motors và nó cũng quảng bá một mô hình doanh nghiệp xe hơi hoàn toàn khác biệt.

Tạp chí *Financial Post* mô tả mô hình kinh doanh của Local Motors là “cực đoan đến mức khó hiểu vào thời kỳ đầu: lấy nguồn lực từ cộng đồng, xe được ‘in’ 3D (3D-Printed vehicle) đã được chế tạo từ các nhà máy nhỏ tại địa phương nhưng có quy mô như những cửa hàng tạp hóa, sau đó được bán trực tiếp cho người tiêu dùng”. Local Motors có một cộng đồng 50.000 người không nằm trong biên chế trả lương của nó, đó là những người thiết kế và phát triển ý tưởng cho các dòng xe mà công ty này sản xuất ra và sau đó bán theo những lô hàng nhỏ. Đó là những người công nhân với số tiền ít ỏi, chỉ đủ trang trải cho các động cơ. Đôi khi việc lắp ráp những chiếc xe này lại nhờ vào sự giúp đỡ từ các thành viên trong cộng đồng. Mô hình này hoàn toàn trái ngược với chủ nghĩa Fordism, chế độ sản xuất thống lĩnh của thế kỷ trước, trong đó các sản phẩm tiêu chuẩn hóa được sản xuất với số lượng lớn trên dây chuyền lắp ráp và sau đó được bán ra hàng loạt trên thị trường. Local Motors đưa đến khách hàng của họ một đề xuất trái ngược với đề xuất nổi tiếng của Henry Ford: “Bất kỳ khách hàng nào cũng có một chiếc xe được sơn theo màu mà họ muốn miễn là nó màu đen”.

Cộng đồng Local Motors được xây dựng bởi những thành viên nhiệt huyết, từ người có tay nghề cao đến người nghiệp dư, tất cả đều có mơ ước to lớn về tương lai của ngành xe hơi và đóng góp một phần vai trò trong việc thúc đẩy tương lai đó xảy đến nhanh hơn. Các thành viên của cộng đồng đã cùng nhau thiết kế và phát triển một chiếc xe bus mini tự phục vụ, một chiếc xe chuyên dùng cho việc vận chuyển pizza (tích hợp thêm lò nướng), một chiếc xe độ, một chiếc xe tải địa hình, và nhiều loại xe khác nữa.

Để thực hiện điều này, Local Motors và nhà đồng sáng lập trẻ tuổi, Jay Rogers, đã làm lật ngược một ngành công nghiệp vốn luôn định hướng từ trên xuống bằng cách thu hút nguồn khách hàng của họ theo hướng sau: “Chúng tôi hỏi bạn, các thành viên của cộng đồng Local Motors, những gì bạn muốn cải thiện trong ô tô của mình và bạn nói rằng bạn mong muốn được tự mình

thực hiện việc bảo trì, sửa chữa và cải tiến ô tô. Bạn đã nói rằng các nhà sản xuất ô tô ngày nay đang làm cho việc tiếp cận đến các bộ phận máy và thực hiện các tác vụ đơn giản (như thay đèn pha hay sạc những chiếc ắc quy hết điện) trở nên khó khăn hơn. Bạn nói rằng việc xác định tiếng vang và tiếng ồn cũng rất khó khăn bởi vì các bộ phận được chôn sâu trong cấu tạo không thể tiếp cận ẩn trong chiếc ô tô của bạn. Nghe có vẻ như chúng ta đều đang lái những cỗ máy bí ẩn".

Sau đây là cách mà Local Motors hoạch định một trong những thử thách gần đây nhất cho cộng đồng mình: lên ý tưởng về một chiếc ô tô được "in" 3D thật sự chạy trên đường cao tốc – đầu tiên trên thế giới, với thiết kế và bộ phận máy mở để bất kỳ ai cũng có thể sửa chữa nó, cùng với khái niệm mô-đun cho phép người dùng tạo ra một chiếc xe với các thông số kỹ thuật của riêng họ.

Thiết kế đã giành chiến thắng là "Swim", sản phẩm trí tuệ của Kevin Lo tại Vancouver (tên dự thi là Reload), một kỹ sư của tập đoàn công nghệ Hewlett-Packard đã học về thiết kế xe hơi trong thời gian rảnh rỗi để cải thiện các khía cạnh tương tác với người dùng trong công việc toàn thời gian của mình. "Thực tế là tôi đã thiết kế nó giống như một chiếc giày phụ nữ", ông nói.

Triết lý thiết kế của Local Motors hoàn toàn đối lập với Apple, nơi mà các nhà thiết kế công nghiệp được xem là thông thái, thậm chí được ví như Đức Chúa Trời, và cũng là nơi cho rằng người tiêu dùng không nhận thức được họ muốn gì cho đến khi các sản phẩm của Apple được cho ra đời từ thiên đường Cupertino(11).

(11) Cupertino, California là nơi đóng trụ sở của công ty Apple.

Vậy điều gì giúp cho Local Motors không sa vào tình thế hỗn loạn? Thành công của nó là ở việc kết hợp nhịp nhàng quyền lực cũ và quyền lực mới để cho phép quần chúng giữ một vai trò quan trọng (và sở hữu chung) trong việc thiết kế những chiếc xe hơi của họ, sau đó chắc chắn rằng họ đứng ngoài cuộc chơi.

Alex Fiechter, giám đốc phát triển sản phẩm của Local Motors, chỉ ra rằng công ty có đội ngũ nhân viên đến từ tất cả các ngành

kỹ thuật tương tự như các đối thủ cạnh tranh truyền thống của họ, và họ cũng có vòng đời sản phẩm tương tự. Tuy nhiên, họ đã tìm ra cách để mở cửa quy trình sản xuất cho một cộng đồng lớn hơn cùng tham gia.

Sau khi thiết kế của Swim được chọn, Local Motors đã đăng một loạt "các nhu cầu dự án" khác cho cộng đồng, những nhiệm vụ cơ bản tương tự mà bất kỳ công ty xe hơi nào cũng phải đối mặt trong giai đoạn chuyển đổi từ thiết kế thành hiện thực. Fiechter giải thích: "Chúng tôi đang tìm kiếm những sự tương tác ngẫu hứng, đại loại như khi chúng tôi đụng phải ai đó trên hành lang, rồi chúng tôi nói về vấn đề mà chúng tôi đang gặp phải, và họ nói 'Vâng, đó thực sự là công việc trước đây của tôi, hoặc đó là công việc hiện tại của tôi, tôi đang làm công việc đó'. Họ đang tìm kiếm thành viên sẽ trả lời kiểu: 'Đây là đam mê của tôi. Tôi đã từng hoàn thành đề tài này. Để tôi nói cho bạn biết bạn cần làm gì'".

Những ưu thế của việc kết hợp quyền lực

Jay Rogers nói rằng bản năng của anh ấy luôn hướng đến cộng đồng. Nhưng thành công của anh ấy là biết được khi nào công ty cần thiết lập các điều khoản và đưa ra những lời kêu gọi đúng đắn. Ông gọi phương pháp của mình là "phác họa chiếc hộp vừa vặn", thiết lập các thông số và điều kiện rõ ràng cho cộng đồng để họ có thể thỏa sức xây dựng và sáng tạo. Sự nghiêm ngặt được định hướng bởi tầm nhìn của công ty về tính khả thi của chuỗi cung ứng và hiểu biết tổng quan của nó về các điều kiện bên ngoài định hình khả năng tồn tại của một sản phẩm cụ thể.

Khi Kevin Lo gửi bài dự thi của mình đến sân chơi này, người kết nối của cộng đồng thiết kế cho Local Motors vào thời điểm đó, Nicolas de Peyer, ban đầu từ chối bài dự thi vì nó không đáp ứng được các tiêu chí của cuộc thi. "Tôi cho rằng bài dự thi này rất tệ và nó quá khép kín – điều duy nhất khiến tôi chần chừ là bởi tôi không rõ về phần mui trần linh hoạt có thể chuyển đổi của thiết kế này", ông nói với Lo và đưa ra các chi tiết mà Local Motors yêu cầu. Khi Lo vượt qua những vòng này, de Peyer chấp nhận bài dự thi của anh ta kèm theo một lời chúc mừng nồng nhiệt. Hình thức trao và nhận thông tin qua lại này là đặc thù trong cách mà Local Motors cấu thành sự tham gia trong cộng

đồng của nó.

Rogers nhận thức được rằng cộng đồng đang thách thức anh ta: “Không có một lời phê bình nào mà chúng tôi chưa từng nghe. ‘Anh không có lốp xe 35 inch, anh chỉ có lốp xe cỡ 34 inch, anh nên trang bị lốp xe 35 inch’. Vâng. Chúng tôi ghi nhận, chúng tôi nghĩ về nó, chúng tôi tôn trọng nó, chúng tôi nhận ra cần có một sự cân bằng. Lốp xe 35 inch đắt hơn 2.000 đô-la, lốp xe cỡ 34 inch nhỏ hơn một inch và do đó bạn mất một vài tính năng về vật liệu... nhưng bạn có thể mua mỗi cái với giá 150 đô-la. Chúng tôi đã quyết định không sử dụng lốp xe trị giá 2.000 đô-la cho những chiếc ô tô của mình”. Khi bạn giải thích điều này với cộng đồng, Rogers nói: “Họ sẽ trả lời rằng ‘À, thật hợp lý, tại sao tôi lại không biết điều đó chứ?’”.

Cộng đồng cũng kỳ vọng về một mức độ phù hợp của quyền lực cũ sẽ được công ty này sử dụng, là chỉ ở mức một vài lần. “Đôi khi có những người nói: ‘Bạn đang yêu cầu chúng tôi làm quá nhiều’”. Ví dụ như khi công ty để cộng đồng đảm nhận việc thiết kế cổng thông tin trên trang web, đã có sự phản đối từ một số thành viên: “Các bạn có làm việc không vậy?”.

Local Motors hiện đang tìm ra cách tốt nhất để chia sẻ những giá trị sáng tạo của nó với cộng đồng của mình. Các thành viên trong cộng đồng sở hữu những đóng góp của họ đối với nền tảng thông qua giấy phép Tài sản Sáng tạo Cộng đồng (Creative Commons), mọi thành viên đồng ý sẽ chia sẻ tài sản trí tuệ đó nếu bài dự thi của họ được chọn. Các bài dự thi thắng cuộc sẽ có được tiền thưởng và trong một vài trường hợp, nhà thiết kế thắng cuộc còn thu được tiền bản quyền từ sáng kiến của mình. Rogers cho rằng việc chỉ trao tiền bản quyền cho những người có đóng góp quan trọng nhất là con đường tốt nhất để chia sẻ giá trị trong dài hạn; nhưng ông cảm thấy rằng một mô hình tương tác nhiều hơn, trong đó mọi đóng góp đều được thanh toán bằng tiền, sẽ làm hoen ố tinh thần hợp tác và sự tình nguyện gắn kết trong cộng đồng. Tất cả sự tham gia đều được đền đáp khi Local Motors tung các loại ô tô này ra thị trường. Ở đây, chúng ta nhìn thấy được “phần thưởng cho sự tham gia” trong thực tế. Những người đã tham gia vào sự phát triển của chiếc xe cũng mặc định sẽ được thuyết phục để mua chúng.

Cộng đồng Local Motors đã xây dựng được một kênh marketing miễn phí để cạnh tranh với những thương hiệu được tôn thờ như Harley Davidson hoặc Tesla.

Vẫn còn sớm để đánh giá về tương lai của Local Motors. Công ty vẫn còn cách rất xa so với quy mô của các đối thủ ô tô lớn. Nhưng nó cho chúng ta thấy một doanh nghiệp sản xuất dựa trên sức mạnh của cộng đồng có thể hoạt động như thế nào.

***

Câu chuyện cuối cùng sẽ đưa chúng ta đến Tây Ban Nha, nơi diễn ra câu chuyện về một nhóm công dân, những người đã không ngồi chờ các chính trị gia quyền lực cũ đến khai thác nguồn lực đang ngày càng gia tăng của họ. Họ kết hợp hai loại quyền lực để tự mở đường cho mình tiến vào trung tâm đời sống chính trị quốc gia.

HÀNH TRÌNH NGOẠN MỤC CỦA ĐẢNG PODEMOS: KÍCH HOẠT CUỘC CÁCH MẠNG THỰC DỤNG

Một nhà lãnh đạo trẻ đầy lôi cuốn đã xuất hiện một cách bất ngờ trên hành trình khám phá tình hình nổi cộm trong nền chính trị quốc gia. Sự thông thạo của ông về các công cụ kỹ thuật số đã giúp ông nắm bắt tất cả các tin tức của phe đối lập. Với kỹ năng hùng biện tài tình, ông đã truyền cảm hứng cho các cuộc biểu tình quần chúng. Mặc dù tương đối thiếu kinh nghiệm, nhưng ông vẫn khơi dậy được nguồn hứng khởi cho cả một thế hệ với khẩu hiệu "Đúng, chúng ta có thể!".

Đây không chỉ là câu chuyện của Barack Obama, mà còn của Pablo Iglesias, người đứng đầu đảng Podemos của Tây Ban Nha.

Podemos, dịch ra là "Chúng ta có thể", được thành lập vào đầu năm 2014. Chỉ bốn tháng sau, trong cuộc bầu cử quốc hội châu Âu được tổ chức vào tháng 5, đảng Podemos đã nhận được 1,2 triệu phiếu, chiếm 8% trên tổng số. Trong cuộc tổng tuyển cử Tây Ban Nha vào tháng 12 năm 2015, 1/5 số phiếu đã được bầu cho các ứng cử viên của Podemos. Trong vòng chưa đầy hai năm, Podemos trở thành một đảng với số lượng thành viên lớn thứ hai ở Tây Ban Nha, phá vỡ hệ thống hai đảng cầm quyền

trong nhiều thập kỷ qua.

Sự phát triển khôn lường và khó đoán của đảng này giúp chúng ta hiểu được rất nhiều điều về cách kết hợp quyền lực. Đó là câu chuyện về một tổ chức cam kết với các nguyên tắc và giá trị của quyền lực mới, nhưng không phải bằng bất cứ giá nào. Điều nổi bật là mức độ thường xuyên và toàn diện trong cách đảng này triển khai các chiến lược của quyền lực cũ để hoàn thành mọi nhiệm vụ. Với tư cách là một lãnh đạo của đảng, Jorge Moruno đã nhận xét, triết lý của đảng này bao gồm một phần của hiệp sĩ Don Quixote, một phần của nhà yêu nước Machiavelli.

Câu chuyện về đảng Podemos khơi nguồn sau một sự bất mãn của quần chúng (một bài học quen thuộc về những giới hạn của quyền lực mới). Mùa xuân năm 2011 là khoảng thời gian căng thẳng ở Tây Ban Nha. Tham nhũng tràn lan. Các ngân hàng bị xem là nhân vật phản diện trong sự sụp đổ của nền kinh tế. Tỷ lệ thất nghiệp của giới trẻ đã đạt tới con số sửng sốt 43%. Tại các quảng trường công cộng, hàng loạt các cuộc biểu tình nổ ra. Tình trạng căng thẳng đó đã khơi mào cho phong trào "Indignados" (Những người phản kháng), còn gọi là phong trào 15-M, một cuộc biểu tình phản đối của quần chúng về các chính sách cắt giảm ngân sách của chính quyền Tây Ban Nha, cũng là tiền thân của phong trào Occupy đã lan rộng về sau, một phong trào có nguy cơ làm rung chuyển thế giới. Đó là một phong trào khá mới, thú vị và đầy tính khả thi. Theo tạp chí *The Guardian* ghi nhận lại vào thời điểm đó, "ở tất cả các quảng trường thành phố, trong các buổi họp mặt riêng lẻ, hàng ngàn công dân đã liên kết với nhau để tiếp cận bộ máy chính trị theo một cách mới mẻ, độc đáo và bất chấp, một cách tiếp cận có hệ thống được ủng hộ bởi những người có thế lực".

Tuy nhiên, tình hình chính trị không thay đổi nhiều so với lúc đầu. Trong cuộc bầu cử quốc gia tháng 11, hai đảng chủ chốt lại đứng đầu bảng chỉ vì họ đã có từ những năm 1980. Nghĩ về quá khứ, Pablo Iglesias nhớ lại "những câu trả lời đầy mỉa mai của tầng lớp tri thức cũ", những người đã bảo các chiến hữu của ông trong các cuộc biểu tình tại các hội trường rằng nếu họ có ý tưởng tốt, sao họ không ứng cử vào chính quyền.

Với mái tóc dài đuôi ngựa, dáng mảnh khảnh và có tài hùng

biện, khi Iglesias vào tuổi trung niên, ông trở thành một giảng viên về khoa học chính trị tại Đại học Complutense của Madrid, ông đã xem những lời chế nhạo này như một sự thách thức. Là một nhà hoạt động chính trị đã cam kết dành trọn cuộc đời mình cho một xã hội Tây Ban Nha bình đẳng, ông được mệnh danh là cha đẻ của chủ nghĩa xã hội Tây Ban Nha, cũng là một thành viên của Đoàn Thanh niên Cộng sản.

Vì vậy, cùng với một tầng lớp lao động nghèo là các nhà giáo đồng nghiệp và sinh viên của mình, ông bắt đầu lên kế hoạch xây dựng một phong trào cánh tả mới mà sẽ không lắng xuống nhanh chóng như phong trào 15-M. Thay vào đó, nó sẽ phát triển mạnh mẽ và khi đã sẵn sàng, nó sẽ tập hợp nguồn lực để xây dựng một đảng chính thức. Sau đó nó sẽ giành được đủ quyền lực chính trị để thay đổi cán cân bầu cử ở Tây Ban Nha. Và ông bắt đầu cuộc chiến này với một động thái của quyền lực cũ.

Ông đã khởi động bằng một chương trình truyền hình.

Bước khởi đầu của quyền lực cũ

Chương trình được gọi là *La Tuerka* (Cái đinh ốc) và được phát thông qua YouTube. Chất lượng kém và sản xuất sơ sài, ghi hình các đồng minh chính trị và các vị khách ngồi gần nhau một cách kỳ lạ, không phải phóng đại khi nói rằng đó chỉ là một chương trình thử nghiệm. Nhưng đó lại là bước khởi động hoàn hảo mà Iglesias và các nhà tri thức, nhà hoạt động chiến hữu của ông cho là điều kiện cần thiết cho thành công chính trị: khả năng chia sẻ thông điệp chính trị thông qua phương thức truyền thông truyền thống.

Chắc chắn Twitter sẽ giúp tin tức lan truyền trong giới trẻ, và Facebook là công cụ tuyệt vời cho việc huy động lực lượng. Nhưng để thực hiện những thay đổi văn hóa lớn nhằm dịch chuyển thành quyền lực chính trị trong dài hạn, bạn cần phải chiếm sóng vô tuyến (đó là ngôn ngữ họ dùng khi nói về nó). Đối với Iglesias, “các hãng truyền hình đã trở thành những nghị viện thực sự”. Cuộc cách mạng của họ sẽ được lên sóng truyền hình.

Sau ba năm thực nghiệm với *La Tuerka*, Iglesias chuyển hướng sang các chương trình chính thống. Thông điệp được đánh bóng hiện tại của ông như gửi một cú đấm đến các phương tiện truyền thông lớn. Chẳng mấy chốc, ông đã kết nối được mọi mạng lưới; vị giáo sư tóc đuôi ngựa này đã trở thành một biểu tượng, cũng là người đại diện cho tiếng nói của dân thường. Ông mô tả: "Từng bước từng bước một, các khách mời trong các buổi talk-show cánh tả độc đáo này sẽ trở thành một điểm tham chiếu cho những bất mãn chính trị xã hội gây ra bởi cuộc khủng hoảng".

Tại thời điểm này, mặc dù có các quan điểm rất thuyết phục về quyền lực mới, nhưng mọi tâm điểm vẫn cho rằng Iglesias là một lãnh đạo bù nhìn. Bây giờ, khi trở nên năng nổ, nhiệt huyết, thì có lẽ rất khó để Iglesias kháng cự lại việc trở thành một biểu tượng, nhưng đây là một sự lựa chọn có chủ ý và mang tính chiến lược. Theo cách Iglesias đã mô tả, loại danh tiếng này là "thành phần không thể thiếu của học thuyết Podemos" và nhiệm vụ của nó là để giành được một vị trí trong nhà, trong trái tim và trong cả những thói quen thường ngày của mọi người.

Động thái tiếp theo của Iglesias là xây dựng nên một nhóm các thành viên được nhiều người biết đến để lên án. Vì vậy, họ bắt đầu điều khiển người dân Tây Ban Nha chống lại *la casta* (đẳng cấp). "La casta" là một khái niệm chung khá mới mà họ tạo ra để gắn nhãn những người được cho là phải chịu trách nhiệm cho cuộc khủng hoảng đang diễn ra của đất nước hoặc những người hưởng lợi từ nó. Thuật ngữ dễ nhớ này đã được gán lên các chủ ngân hàng, các doanh nhân tham nhũng, các thẩm phán thiên vị và các quản trị viên ranh mãnh. Nó cho mọi người thấy nền chính trị Tây Ban Nha là nơi mà bất kể ai thắng, thì vẫn luôn là chính nhóm trí thức ấy đứng đầu. Không lâu sau, đối với người dân trên khắp cả nước, *la casta* không chỉ là một giai cấp lũng đoạn mà còn là cả một hệ thống lũng đoạn.

Đến cuối năm 2013, Iglesias xuất hiện ở khắp mọi nơi. Khẩu hiệu và những lý lẽ của ông cũng vậy.

Họ có một anh hùng. Họ đã có một kẻ thù. Vì thế, đã đến lúc thành lập một đảng phái mới.

Một chiến dịch tranh cử của quyền lực mới

Chiến thuật của quyền lực cũ và vị lãnh đạo có sức hút đã tạo ra năng lượng khiến cho mọi thứ trở nên khả thi, nhưng sự ra đời chính thức của đảng Podemos lại đến cùng với nguồn sức mạnh của quyền lực mới.

Đầu năm 2014, một nhóm các giáo sư đại học và các nhà hoạt động chủ chốt đã cùng nhau hợp thức hóa ý tưởng của họ, đặt ra mục tiêu và tuyên bố những quan điểm chính trị của họ trong một bản tuyên ngôn tên là *Mover Ficha* (Tạo ra bước chuyển dịch), một bức tâm thư phủ đầy các giá trị của quyền lực mới. Bản tuyên ngôn này kêu gọi "sự ngang hàng và sự minh bạch", "sự cởi mở dân chủ", "chủ quyền của người dân" và sự ứng cử nên là kết quả của một "quá trình tham gia mở".

Iglesias tuyên bố họ sẽ chỉ tiếp tục nếu 50.000 người Tây Ban Nha ký cam kết vào bản đề nghị hỗ trợ chiến dịch của họ. Nếu đạt được con số đó, ông ấy sẽ ứng cử vào Nghị viện châu Âu và đảng Podemos sẽ xây dựng ra một quy trình mở giúp cho những người khác ứng cử dưới biểu ngữ Podemos. Con số này đã đạt được trong vòng chưa đầy 24 giờ.

Và mặc dù Podemos giờ đây đã là một đảng chính thức, nhưng nó vẫn tiếp tục hoạt động như một phong trào. Họ vẫn không có nỗ lực đặc biệt nào để thể chế hóa hoặc xây dựng cơ cấu. Chiến lược bầu cử chủ đạo của Podemos là làm tất cả những gì họ có thể để khuyến khích mọi người tham gia vào chiến dịch và biến nó thành của riêng họ. Nó cỗ vũ mọi người tổ chức và tạo ra "những vòng kết nối" – tại địa phương và trực tuyến – để thảo luận về những mối quan tâm của họ và chia sẻ ý tưởng. Những vòng kết nối bắt đầu được xây dựng trên khắp cả nước.

Eduardo Maura, một thành viên của đảng Podemos đang làm việc cho cuộc bầu cử, đồng thời là giảng viên đồng nghiệp của Iglesias tại Đại học Complutense, gọi đây là "lý luận tận dụng lỗ hổng" (logic hacker) của phong trào: "Khi bạn làm chính trị như một hacker, bạn phát triển rất nhanh, bạn phải có mặt ở khắp mọi nơi, bạn muốn ở mọi nơi". Suy nghĩ này đã thúc đẩy mô hình liên kết nâng cao, ít rào cản, đối lập hoàn toàn với hầu hết các mô hình đảng chính trị thế kỷ 20. Họ kết nối với đảng cầm

quyền theo một cách thức dễ dàng nhất có thể. "Để tạo một nhánh liên kết, bạn chỉ cần một tài khoản Facebook, một email và một buổi họp mặt. Không cần trở thành thành viên, không tốn chi phí. Vì vậy, trong hai tháng đầu tiên, chúng tôi đã có hơn 300 nhánh liên kết, không chỉ ở những địa điểm khác nhau mà các nhánh còn nằm trong các lĩnh vực cụ thể khác nhau, như giáo dục, văn hóa, môi trường". Có sự nhấn mạnh nghiêm túc đến yếu tố địa phương trong cách thức các vòng kết nối được tạo ra: mọi người đang tạo ra các vòng kết nối Podemos không phải dựa vào những gì "trụ sở chính" xem là quan trọng mà xoay quanh những điều họ quan tâm nhất.

Đảng Podemos luôn tôn trọng và hiểu thấu bản chất khuếch tán, chớp nhoáng và không thể chế ngự của một phong trào kỹ thuật số. Hình tượng trung tâm Iglesias và chủ đề chủ đạo về sự bất công sẽ soi sáng hướng đi của họ, tuy nhiên nguồn năng lực hiện nay lại phân tán quá rộng rãi.

Chiến lược này đã được đền đáp. Năm ứng cử viên, bao gồm cả Iglesias đã trở thành thành viên của Nghị viện châu Âu. Tuy nhiên, có lẽ ý nghĩa lớn hơn nằm ở chỗ nó chứng minh khả năng chính trị của đảng Podemos. Chiến thắng trong thế giới thực này đã nâng tầm giá trị của tất cả những người dân đã bổ sung phiếu bầu, góp tiếng nói, hay chỉ đơn giản là ủng hộ phong trào này.

Một đảng phái với quyền lực kết hợp

Bằng mọi cách, Podemos đã đến được đích. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo của Podemos mong muốn đi xa hơn nữa, xây dựng sự tham gia quần chúng mà họ được biết đến, chuyển đổi sức mạnh công chúng bằng một cách tiếp cận có tổ chức để hoạch định chính sách và ra quyết định.

Ý tưởng chủ đạo của họ là xây dựng một Hội nghị Công dân kéo dài hai tháng, cho phép "sự tham gia trên diện rộng trong các quyết định quan trọng nhất". Thông qua các cuộc thảo luận trực tiếp và trực tuyến, các cuộc họp công khai và các buổi họp mặt trong các vòng kết nối, mục đích của Podemos là sử dụng nguồn lực quần chúng cho các khía cạnh trọng tâm trong bản tuyên ngôn và các chính sách của nó, cũng như việc lựa chọn

các nhà lãnh đạo. Quá trình này hơi cồng kềnh và không đồng đều, nhưng chắc chắn rất cởi mở. Bất cứ ai cũng được chào đón để gửi dự thảo ý tưởng của họ. Tạp chí *The Nation* gọi đó là một điều "chưa từng xảy ra ở chế độ dân chủ trực tiếp" với hơn 100.000 người tham gia. Một trang web tranh luận trực tuyến, Plaza Podemos, đã ra mắt và thu hút 10.000 đến 20.000 người theo dõi mỗi ngày. Một "nền tảng tham gia" cho phép mọi người gây quỹ hỗ trợ những nỗ lực của đảng, hoặc thông qua việc đóng góp vào công việc chung của đảng, xây dựng các khoản tài chính vi mô cho các chiến dịch bầu cử hoặc hỗ trợ các dự án cụ thể.

Podemos sử dụng toàn bộ nguồn lực của quyền lực mới cho quá trình, nhưng nó lại mang đến một kết quả của quyền lực cũ. Vai trò trung tâm của Iglesias được củng cố dưới vai trò tổng thư ký và nền tảng đề xuất của ông cũng giành chiến thắng. Hơn nữa, ông cũng thành công trong việc đề nghị bầu ba tổng thư ký cho một đảng, như một bước đệm để chống đối lại quyền lực tập trung ở phía trên. Và hơn bao giờ hết, sau một quá trình có sự tham gia mở rộng của đông đảo quần chúng, ông là gương mặt có ảnh hưởng và lãnh đạo phong trào.

Đến tháng 12 năm 2015, Podemos đã xây dựng được sức mạnh và động lực để giành được hơn năm triệu phiếu bầu và sáu mươi chín ghế trong quốc hội Tây Ban Nha. Nó đã phá vỡ hệ thống hai đảng của đất nước trước lễ kỷ niệm thành lập lần thứ hai của mình.

***

Bốn tháng trước khi phong trào Indignados nổ ra, cách đó hai ngàn dặm, Wael Ghonim cũng tự mình thực hiện một cuộc tấn công vào bộ máy chính trị. Ông là quản trị viên của trang "We Are All Khaled Said" (Tất cả chúng ta là những gì Khaled nói) – trang Facebook đã kích động cuộc biểu tình ở Ai Cập trong cuộc cách mạng Mùa Xuân Ả Rập (The Arab Spring).

Tuy nhiên, sự gia tăng này của quyền lực mới, giống như các phong trào Indignados và Occupy, sẽ tiêu tan. Tại Ai Cập, tình trạng bất ổn của cuộc cách mạng đã cho thấy thế lực của quyền lực cũ trong việc giành quyền kiểm soát – còn độc tài hơn

những người đã bị họ thay thế. Ghonim kể lại trong một buổi nói chuyện TED 2015: "Tôi từng cho rằng 'Nếu bạn muốn giải phóng một xã hội, tất cả những gì bạn cần là Internet'. Tôi đã sai".

Về sau, Ghonim tin rằng lãnh đạo phân tán và mạng xã hội của phong trào biểu tình ở Ai Cập thực sự đã làm suy yếu hơn là tăng cường sức mạnh của cuộc cách mạng. "Sự hưng phấn phai nhạt, chúng tôi không thể xây dựng được sự đồng thuận và cuộc đấu tranh chính trị dẫn đến sự chia rẽ rõ rệt. Phương tiện truyền thông xã hội chỉ khuếch đại trạng thái đó, bằng cách tạo điều kiện lan truyền những thông tin sai lệch, những tin đồn, tạo ra các dòng thông tin một chiều và phát ngôn tiêu cực".

Những gì Podemos dạy chúng ta là làm thế nào để tránh khỏi tình trạng hỗn loạn. Tất cả các tổ chức ở chương này đều bắt đầu với cam kết tư tưởng về quyền lực mới. Tuy nhiên, sự thành công của chúng lại phụ thuộc trực tiếp vào chủ nghĩa chính trị thực dụng. Họ đã cẩn thận để không bị mờ mắt bởi lời hứa của truyền thông xã hội, cũng như không đắm chìm vào tư tưởng phản động. Những người sáng lập luôn sẵn sàng chuyển hướng sang quyền lực cũ khi tình thế yêu cầu.

Đảng Podemos đã không đơn độc trong nỗ lực phối hợp quyền lực để kích hoạt một cuộc nổi dậy chính trị. Ở nước láng giềng Pháp vào năm 2017, Emmanuel Macron đã tiến thẳng vào Quốc hội bằng cách khơi dậy phong trào En Marche, sau đó nhanh chóng xây dựng một đảng chính trị cầm quyền. Ông đã làm điều này bằng cách khéo léo khai thác sự bất mãn của quần chúng trong đời sống chính trị, tập hợp quần chúng bằng các công cụ kỹ thuật số, đồng thời điều khiển sự chú ý của giới truyền thông để xây dựng một cơ sở chính trị có tổ chức trong một thời gian kỷ lục, một điều có vẻ khó khăn vào thời đại khác. Tuy nhiên, ông đã thực hiện tất cả như một người có chủ trương ôn hòa truyền thống, một người không ủng hộ sự tham gia triệt để vào chính trị như thương hiệu của đảng Podemos.

Tất nhiên, luôn có những thử thách tiềm ẩn trong cách tiếp cận của Podemos. Chúng ta phải luôn suy nghĩ kỹ lưỡng khi các nhà lãnh đạo đầy sức hút này tuyên bố sẽ đại diện cho tiếng nói của người dân, và Podemos vẫn còn quá phụ thuộc vào sức mạnh cá

nhân của Iglesias. Những nguy cơ hiện hữu – mà Podemos cũng đã nhận thức được – là chủ nghĩa lý tưởng hóa trong mô hình tranh cử này, sẽ chuyển thành đặc quyền và sự hoài nghi khi nó cầm quyền. Những lời quảng cáo có thể hoàn hảo; nhưng các chính sách thực tế sẽ không bao giờ như vậy. Đảng này được cho là đã gặt hái được những thành công, đặc biệt là ảnh hưởng của nó đối với các thành phố, với các thị trưởng ở Barcelona và Madrid đang nổi lên với sự ủng hộ của phong trào Podemos. Tuy nhiên, thời gian đầu của các đảng viên Podemos được bầu tại quốc hội đã được hình thành từ sự nhượng bộ, liên minh, các cuộc cãi vã và các thỏa hiệp, tất cả đều được đặt trong vòng xoáy của một hiện thực mới về chế độ đa đảng.

Tuy vậy, những thành tích ban đầu của đảng là không thể tranh cãi. Nền chính trị Tây Ban Nha đã thay đổi, trở nên mới mẻ hơn, phụ thuộc hơn vào số đông và có nhiều sự tham gia hơn – như là kết quả của các cuộc nổi dậy. Và Podemos đã tạo ra một mô hình cho một loại đảng chính trị mới mà thế giới cần.

***

Những ai nắm vững các kỹ năng mà chúng tôi đã đưa ra trong cuốn sách này sẽ có khả năng chuyển đổi giữa quyền lực cũ và mới theo yêu cầu của tình huống và chiến lược: chuyển đổi từ mở sang đóng; chuyển đổi giữa “phong trào” và “hoạt động có tổ chức” để biết khi nào nên kiểm soát và khi nào nên nới lỏng.

Việc học hỏi những cách kết hợp này là hoàn toàn cấp thiết. Nếu chúng ta muốn mường tượng ra một nền chính trị tích cực và có sự tham gia nhiều hơn thì chúng ta có thể học tập các hướng dẫn của đảng Podemos. Và mặc dù họ có thể giận dữ khi bị so sánh, nhưng những tổ chức quan trọng khác trên thế giới có thể học hỏi khả năng kết hợp quyền lực của NRA để phát triển sâu hơn công việc của họ.

Nhiều người trong chúng ta hiểu cách làm thế nào để cất lên tiếng nói của quyền lực cũ, vì đó là thế giới mà chúng ta được sinh ra. Các thế hệ mới sẽ có thể sử dụng quyền lực mới trôi chảy như tiếng mẹ đẻ của mình. Nhưng những người thực sự thay đổi thế giới sẽ là những người sử dụng thông thạo cả hai loại quyền lực nêu trên.

11

Quyền lực mới nơi công sở

R**euven Gorsht, phó chủ tịch chiến lược khách hàng của SAP**, đã kể cho chúng tôi nghe câu chuyện thú vị về một thực tập sinh mà anh ấy đã tuyển dụng vài năm trước. Cô ấy đã làm việc trong công ty được ba tuần, và một hôm tình cờ cô ấy nói: "Anh biết không, tôi đã gặp Bill".

Bill là giám đốc điều hành của SAP. Reuven đã làm việc ở đó khoảng mười năm nhưng "chưa bao giờ gặp riêng Bill quá một phút".

- Ồ, hay vậy. – Reuven trả lời một cách thờ ơ.

- Vâng, tôi có một cuộc họp khoảng ba mươi phút với ông ấy vào tuần tới.

Reuven có một chút bối rối. Chuyện gì đang xảy ra vậy?

Cô thực tập sinh của anh ta giải thích:

- Tôi đến gần ông ta và nói: "Liệu tôi có thể gặp ông và gửi đến ông một vài phản hồi hay không?". Ông ấy nói: "Tốt thôi", và sau đó cho tôi một cái hẹn.

Rất nhiều người cũng có câu chuyện giống như câu chuyện của Reuven nhưng theo phiên bản của riêng họ. Trong số những thách thức ở nơi làm việc, có lẽ điều làm cho những nhà lãnh đạo quyền lực cũ hoang mang nhất đó chính là nhiệm vụ hàng

ngày – phải quản lý trong một thế giới đang dần xuất hiện những nhân tố quyền lực mới. Những nhân viên trẻ hơn, cũng như những người khác, đang dần đẩy lùi những tiêu chuẩn như sự phân chia cấp bậc, lòng trung thành, hay những ý tưởng của các chuyên gia đang tập trung vào chuyên môn và công việc của họ. Quyền lực cũ và quyền lực mới ngày nay đang va chạm với nhau ở nơi công sở.

Trong thế kỷ 20, thế giới công việc được sắp xếp theo màu sắc chiếc cổ áo của bạn. Những người công nhân cổ cồn xanh đã thành lập công đoàn, đấu tranh, giành được quyền và lợi ích cơ bản để bảo vệ họ trước bản chất thất thường của công việc họ làm. Những nhân viên cổ cồn trắng là những người lính trong cuộc hành quân vĩ đại vì chủ nghĩa quản lý, một hệ tư tưởng cai trị được nhìn thấy ở khắp nơi từ Hội Quốc Liên(12) đến công ty ô tô Ford, cũng như những "nhân viên trung thành với công ty" ở Nhật Bản. Với vai trò của "chuyên gia", họ sẽ được sắp xếp vào những tổ chức lớn hơn và được quản lý kỹ càng hơn. Đổi lại cho hàng thập kỷ thường xuyên phục vụ bền bỉ, những nhân viên này sẽ dần nâng cấp vị thế và nhận được sự an toàn trong công việc và địa vị xã hội.

(12) Hội Quốc Liên (League of Nations) là một tổ chức liên chính phủ được thành lập vào ngày 10 tháng 1 năm 1920 theo sau Hội nghị Hòa bình Paris nhằm kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Đây là tổ chức quốc tế đầu tiên có nhiệm vụ chủ yếu là duy trì hòa bình thế giới. Nhưng sự khởi đầu của Chiến tranh Thế giới thứ hai đã chứng tỏ rằng mục đích chủ yếu của Hội Quốc Liên là ngăn ngừa Thế Chiến đã thất bại. Hội Quốc Liên tồn tại trong 26 năm. Liên Hợp Quốc thay thế Hội Quốc Liên sau khi Chiến tranh Thế giới thứ hai kết thúc, kế thừa một số cơ quan và tổ chức do Hội Quốc Liên thành lập.

Nhiều nhà lãnh đạo quyền lực cũ của chúng ta đã phát triển từ một thế giới đánh giá cao những người phù hợp với một bộ quy trình và cấu trúc tổ chức. Nhưng ngày nay, kỹ năng chi tiết đó có thể được xem là một trách nhiệm chính.

Trong thế kỷ 21, nghệ thuật quản lý trên cả hai mặt về ý thức hệ và hoạt động thực tiễn đều bị tấn công. Những anh hùng văn hóa của chúng ta đang ngày càng giống những người chia rẽ

hiếu chiến hơn là những nhà quản lý doanh nghiệp; tính hiệu quả của chủ nghĩa quản lý được xem như là hạt cát trong các bánh xe của sự đổi mới sáng tạo; "những con người của công việc" trung thành qua nhiều thập kỷ đang được thay thế bởi đội ngũ và nhân viên theo yêu cầu (on-demand worker); và "văn hóa của nhà sản xuất" vô định đang thách thức những chuẩn mực lâu đời về kinh nghiệm chuyên môn. Những nhà quản lý quyền lực cũ đang phải đối mặt với những người khiến cho họ có cảm giác giống như những Elon Musk, với những kỳ vọng lớn lao hơn và các nhu cầu bất tận cho việc phản hồi, với một con mắt tập trung vào sự thăng tiến tiếp theo và con mắt còn lại hướng về công việc sắp tới của họ.

Quá thường xuyên, áp lực này tạo ra sự đả kích, như cuộc đối đầu giữa Ông già bảo thủ và Người trẻ tiến bộ. Như AARP (American Association of Retired Persons – Hiệp hội người Hưu trí Mỹ) đối đầu với ADD (Attention Deficit Disorder – chứng rối loạn giảm chú ý). Nhưng có một sự dịch chuyển văn hóa sâu sắc hơn đang diễn ra, đó là những giá trị quyền lực mới và cũ đấu tranh với nhau tại nơi làm việc. Trong chương này, chúng ta sẽ lý giải tại sao những nhân viên quyền lực mới đang tiếp cận với thế giới một cách quá khác biệt, và chúng tôi sẽ đề xuất cách thức để những nhà quản lý có thể san sẻ sự công nhận, cơ hội, và nguồn lực cần thiết nhằm đạt được kết quả tốt nhất từ họ (mà không bị rối trí trong quá trình này).

KHÔNG THAN VÃN NHƯNG NÀI NỈ: TẠI SAO BÂY GIỜ NHỮNG PHẢN HỒI VÀ SỰ CÔNG NHẬN LẠI QUAN TRỌNG ĐẾN NHƯ VẬY?

Hãy tưởng tượng một chút rằng nơi làm việc của bạn hoạt động với cùng động lực và sự khuyến khích như là mạng xã hội – giống như Instagram.

Trong thế giới đó, một hành động bình thường (ví dụ như gửi báo cáo chi phí của bạn cho sếp) sẽ gặp phải sự phê duyệt khá khác thường.

Trong vòng vài giây sau khi nhấn nút Send, bạn sẽ nhận được hàng tá lời bình luận từ đồng nghiệp, nói rằng bạn đã làm tốt ra sao. Bạn sẽ nghe những câu nói đại loại như: "Ôi Chúa ơi, thật

tuyệt vời!!!”, “Tốt quá!”, “Bạn làm rất tốt!”. Mọi người sẽ đứng tại bàn làm việc của bạn mỉm cười và chúc mừng bạn vì đã hoàn thành kịp tiến độ. Ai đó có thể thậm chí mang cho bạn một hình dán trái tim nhỏ đính trên áo của bạn. Sếp của bạn sẽ chia sẻ bản sao chi phí của bạn với mọi người với một ghi chú rằng “#PHẢI ĐỌC!”.

Trong suốt cả ngày, bạn sẽ nhận được những lời tán dương liên tục từ hết người này đến người khác, những người mê mệt với số tiền bạn phải chi cho taxi, cà phê. Bạn sẽ nhận được những thông báo giống như: “Pradeep vừa đọc báo cáo tuyệt vời của bạn”. Chi tiêu của bạn không thực sự cần thiết phải gia tăng thêm. Sau tất cả những điều đó, người duy nhất đánh giá chúng sẽ là người dẫn dắt và chọn lọc để công nhận bạn, cung cấp cho bạn những đánh giá thiết thực sau sự hài lòng mang tính cá nhân.

Trái với trải nghiệm này là một vài thứ trông thực tế hơn nhiều.

Một người trợ lý hai mươi ba tuổi dành cả cuối tuần để xây dựng ý tưởng marketing cho công ty. Anh ta cực kỳ hào hứng về nó, và anh ta làm nhiều điều hơn cả mong đợi để gom tất cả ý tưởng vào trong một bài thuyết trình. Vào ngày thứ Hai, việc đầu tiên anh ta làm là gửi email đến sếp của mình.

Và rồi anh ta chờ đợi.

Vào thứ Tư, anh ta gửi một email nữa, chỉ để xác nhận xem liệu cô ấy đã nhận được email trước đó của anh ta hay chưa.

Vào thứ Sáu, anh ta nhận được một email xin lỗi, nói rằng cô ấy đang tham gia một hội nghị và sẽ đọc nó vào tuần sau.

Ngày thứ Năm của tuần tiếp theo, cô ấy cuối cùng cũng đã gửi email hồi âm, cô ấy nói rằng: “Thật thú vị… Cảm ơn vì đã chia sẻ cho tôi”.

Thật dễ dàng và phổ biến để gạt bỏ một thế hệ nhân viên mới, là những người yêu bản thân: những người trẻ nài nỉ trong tuyệt vọng để dành ra từng khoảnh khắc nói về chính họ và những cảm xúc của họ, và mong đợi một sự tán thưởng cho việc làm

này. Nhưng sẽ thông minh hơn khi nhìn thấy những kỳ vọng này như những tín hiệu rằng nơi làm việc của bạn đã thất bại trong việc tạo ra những vòng lặp phản hồi hài lòng đã được nhân rộng trong những khía cạnh khác nhau của cuộc sống. Nghiên cứu từ Hội đồng Doanh nhân trẻ chỉ ra rằng 80% các bạn trẻ của thế hệ Y sẽ thích nhận phản hồi hơn trong "thời gian thực". Một báo cáo về *Tác động Thế hệ Y* vào năm 2014 đã chỉ ra "có hơn một nửa (53%) số người được hỏi nói rằng tham vọng và tài năng của họ được công nhận, được tán dương là những lý do hàng đầu để họ tiếp tục ở lại làm việc tại công ty hiện tại".

Có một lý do khiến cho những phản hồi và sự công nhận được đánh giá cao bởi bộ quyền lực mới. Đối với hầu hết mọi người, cuộc sống được đánh dấu (thậm chí có thể được xác định) bằng sự xác nhận và tương tác của những người khác. Mỗi văn bản, hình ảnh, mỗi bài đăng đều là một lời kêu gọi được thiết kế cho một phản hồi: mỗi hình trái tim () họ nhận được là một giọt hứng khởi tí tách nhỏ vào cuộc sống của họ. Ngay cả cuộc sống của họ cũng được xét đoán bởi những người lạ khi nhìn vào những bức ảnh được sắp xếp cẩn thận và quyết định vuốt sang phải hay sang trái. Được đánh giá, theo những cách rõ ràng và tiềm ẩn, là một phần trong cuộc sống của họ. Đó chính là cách họ điều hướng, và được dẫn dắt bởi một thiên hà do sao Bắc Đẩu kỹ thuật số định hình, khuyến khích và xúc tác cho mỗi hoạt động.

Cuộc sống của họ cũng giàu có về mặt dữ liệu. Họ đo lường những bước đi, lượng calo, nhịp tim và giấc ngủ. Hãy nghĩ về những trải nghiệm của nhân viên thế hệ Y khi anh ta chạy từ nhà đến nơi làm việc bằng cách sử dụng ứng dụng chạy bộ của Nike. Anh ta nhận được thông tin về tốc độ và bước đi tức thì, và được trang bị một cái bản đồ đẹp mắt về chặng đường phía trước. Anh ta có thể nhận được sự "cổ vũ" từ cộng đồng Facebook của mình, những người đang dõi theo sự tiến bộ của anh ta trong thời gian thực và tán thưởng. Anh ta có thể so sánh thành tích của anh ta với trước kia và với những người bạn của mình. Một khi anh ta hoàn thành việc chạy bộ của mình, số liệu thống kê của anh ta được đăng trên cộng đồng của anh ta để nhận được sự xác nhận và ngưỡng mộ từ họ. Sau đó, "huy

chương vàng Olympic" được trao cho anh ta thông qua thiết bị tai nghe Bluetooth để bảo với anh ta rằng anh ta đã làm rất tốt (Bạn có tin hay không, bây giờ thậm chí có cả công nghệ "mang trên người" để giám sát mức độ năng lượng của một người trong phòng ngủ. Khi bạn hoàn thành, ứng dụng điện thoại sẽ chấm điểm cho bạn).

Thực vậy, trong cuộc sống kỹ thuật số, chúng ta ngày càng có nhiều điều kiện hơn để nhận những chiếc huy hiệu và nâng cấp trạng thái cho việc làm nhiều thứ hơn là chỉ khoe khoang. Một trong những tính năng cốt lõi của ứng dụng Snapchat là "chiến lợi phẩm" của nó, nơi bạn có thể phô bày những thứ trang sức bạn đã được trao cho những kỳ công thần thánh kiểu như: "Xác minh địa chỉ email của bạn trong mục Cài đặt" và "Gửi một tin nhắn với một bộ lọc đã được cài đặt".

Dĩ nhiên, đối với nhiều nhân viên trẻ, đây là câu chuyện không chỉ về cuộc sống kỹ thuật số, mà còn là câu chuyện về tuổi thơ của họ. Họ đã lớn lên như là một phần của một "thế hệ danh hiệu", được công nhận vì hành vi tham gia chứ không phải là mức độ thể hiện, nhận huy chương và những lời khen ngợi xa hoa chỉ để hoàn thành cuộc đua. Triết lý nuôi dạy con cái chi phối những năm đầu tiên của họ – trên tất cả là xây dựng lòng tự trọng – được cung cấp bởi cùng một vòng phản hồi giả tạo giống như hầu hết các trang mạng xã hội đang thuyết phục các cá nhân rằng những khoảnh khắc bình thường trong cuộc sống của họ thực sự mang những giá trị phi thường. Những người khi bước vào môi trường làm việc với suy nghĩ này thường nhận ra rằng thực tế gắn liền với những khó khăn. Và những người sếp của họ cũng thế.

Những phương pháp mới xuất hiện đang giúp cho các tổ chức có thể đáp ứng yêu cầu của những nhân viên quyền lực mới này theo cách của riêng họ. Dịch vụ trực tuyến TINYPulse là một giải pháp thân thiện với người dùng, nó đặt ra cho những nhân viên một câu hỏi đơn giản mỗi tuần. Điều này mang lại hai lợi ích. Đầu tiên, nó sẽ tạo ra một lối thoát cho những người mong đợi một cơ hội để chia sẻ những quan điểm của họ. Và lợi ích thứ hai, đó là nó cung cấp cho người quản lý một cơ sở dữ liệu thường xuyên mà có thể được tổng hợp, phân tích, và lý tưởng

là được thực hiện. Vui tươi và thân thiện, "giọng nói" của TINYPulse có vẻ không có gì giống với ngôn ngữ công ty. Những câu hỏi như "Nếu công ty của bạn là một con vật, nó sẽ là con gì và tại sao?", dòng kế tiếp "Bạn có dự định làm việc ở đây trong vòng 12 tháng tới không?", nó khác xa với những bài khảo sát nhân viên truyền thống được thực hiện hàng năm và sau đó lặng lẽ biến mất vào nghĩa trang mạng nội bộ của công ty. Và nó chỉ mất hai phút. Nó được áp dụng bởi IBM, Facebook và Airbnb, cùng với nhiều doanh nghiệp khác. Khi Henry trải nghiệm với TINYPulse tại tổ chức của anh ấy, tính năng "cổ vũ cho đồng nghiệp" của nó đã thực sự diễn ra. Một hệ thống nhận dạng kỹ thuật số ngang hàng sẽ khiến mọi người từ ông chủ đến thực tập sinh công nhận những đồng nghiệp của họ vì đã làm việc tốt một cách công khai.

Những sản phẩm như TINYPulse cung cấp một gợi ý cho những gì sắp xảy ra: nhà quản lý nhận ra và gửi phản hồi đến những nhân viên quyền lực mới theo những cách mà họ quen thuộc – từng chút từng chút một. Nhưng điều này không nói lên rằng rào cản hoàn toàn là do sự quản lý; những người với tư duy quyền lực mới cần nhận ra sự khác biệt to lớn với người sếp của họ, người mà ở đó để giúp họ trưởng thành, phát triển hơn và những người dõi theo họ, người mà chỉ đơn giản ở đó để chúc mừng họ khi đạt được kết quả.

Có một cơ hội lớn ở đây. Một lực lượng lao động mong muốn có thêm nhiều ý kiến phản hồi và hoạt động nhiều hơn không phải là một điều gì đó lãng phí. Lưu ý rằng có những thách thức trái ngược tại môi trường làm việc quyền lực cũ: những nhân viên – đặc biệt là những người chưa được thừa nhận trong nhiều năm – có thể cảm thấy bất kỳ loại phản hồi nào cũng giống như một sự chỉ trích và một mối đe dọa sinh tồn.

"CẢM GIÁC NGƯỜI SÁNG LẬP": TẠI SAO (HẦU HẾT) MỌI NGƯỜI MUỐN HÀNH ĐỘNG NHIỀU HƠN VÀ PHẢI LÀM GÌ ĐÓ

Trong năm 2015, MTV đã thực hiện một cuộc khảo sát bằng việc hỏi 1.000 bạn trẻ sinh từ năm 2000 trở về sau: "Họ nghĩ thế hệ mới nên được gọi là gì?". Và kết quả cuối cùng là gì? "Thế hệ những nhà sáng lập". Đó là câu trả lời cho chúng ta rất nhiều ý

nghĩa.

Trong một thế giới quyền lực mới, nơi mà con người đang dần hoài nghi về các thể chế truyền thống, huyền thoại tuyệt vời của thời đại chúng ta là huyền thoại về người sáng lập đột phá, là người xây dựng nên những đế chế rộng lớn chưa từng có trước đó từ con số 0. Câu chuyện của Evan Spiegel, đồng sáng lập ứng dụng Snapchat, một trong những mạng xã hội phổ biến nhất cho thế hệ mới này, là một ví dụ chuẩn mực.

Trong chương đầu tiên của câu chuyện khởi nghiệp quen thuộc này, Evan và hai người đồng sáng lập, Bobby Murphy và Reggie Brown, có một ý tưởng lớn của riêng họ. Họ sẽ tạo ra một ứng dụng chia sẻ hình ảnh giúp bức ảnh trở nên thú vị hơn khi chúng ta có thể chú thích và vẽ lên chúng. Nhưng những bức ảnh sau đó sẽ biến mất (Đây là một ý tưởng thật tuyệt cho một thế hệ đang cố gắng vật lộn giữa cả hai nhu cầu thôi thúc là *bảo vệ sự riêng tư và gửi những bức ảnh tinh nghịch*).

Chương 2 kể về việc bỏ học từ một trường đại học danh tiếng. Spiegel ghi dấu bằng việc rời khỏi trường Đại học Stanford, trong khi anh chỉ cần thêm một vài tín chỉ ngắn để tốt nghiệp, và sau đó theo đuổi giấc mơ Snapchat của mình. Tiếp theo, anh ta nhanh chóng chuyển sang chương 3 – một sự ồn ào pháp lý với những người đồng sáng lập – bất hòa với Brown, người đầu tiên nảy ra ý tưởng. Brown khởi kiện anh ấy.

Câu chuyện của chúng ta đạt đến đỉnh điểm trong chương 4, khi Spiegel được tiếp cận bởi người anh hùng trong giới doanh nhân, Mark Zuckerberg, người đã đề nghị mua lại Snapchat với giá 3 tỷ đô-la. Nhưng liệu Spiegel có đủ niềm tin vào lý tưởng của mình để từ chối vị anh hùng này và mạo hiểm đến cùng hay không?

Vâng.

Bạn đã biết những gì xảy ra tiếp theo. Snapchat phát triển dữ dội, Spiegel phát đạt. Công ty được niêm yết với giá 24 tỷ đô-la. Spiegel kết hôn với một siêu mẫu người Úc.

Có lẽ sau tất cả, điều tốt nhất là Spiegel có quyền sai bảo những

người lớn tuổi hơn phải làm điều gì mỗi ngày, đây chính là ước mơ của bất kỳ người trẻ tuổi nào. Như một cựu nhân viên đã nói với *Fast Company*: "Anh ta chỉ muốn [mọi người] lắng nghe và làm theo những gì anh ta yêu cầu; và anh ta thực sự phát ốm khi phải giải thích [Snapchat là gì] với những người lạc hậu sau khi có một ứng dụng công nghệ nào mới trong ngành truyền thông".

Huyền thoại sáng lập có sức hấp dẫn đến như vậy liệu có phải là một điều bất ngờ?

Dĩ nhiên, có nhiều hào nhoáng xung quanh câu chuyện sáng lập của Spiegel. Như Zuckerberg, Spiegel được sinh ra khá may mắn vì anh ta đã tự nhận ra chính mình. Anh ấy lớn lên trong vùng Pacific Palisades giàu có, là con trai của gia đình luật sư tốt nghiệp tại hai trường đại học lớn Harvard và Yale, với tất cả sự tự tin của người giàu có, học thức cao, "thẳng" và da trắng ở Mỹ (Như đã được ghi chép đầy đủ, đó chính xác là hồ sơ của nhà sáng lập thường thấy tại Silicon Valley, hết người này đến người khác, họ không phải là thiểu số bởi vì hầu hết những nhà đầu tư mạo hiểm đều như được đúc ra từ một khuôn).

Tuy nhiên, một thế hệ của giới tinh hoa trước đây, những người đã mong muốn một công việc hợp tác tại Goldman Sachs hoặc McKinsey, đang tưởng tượng về việc cho ra đời một doanh nghiệp startup về học máy (machine-learning) của riêng họ – được gọi bằng một cái tên gì đó kiểu như Splotchy. Một khảo sát tại trường Đại học Bentley đã chỉ ra rằng 66% trong số những bạn trẻ thuộc thế hệ Y được khảo sát cho rằng họ muốn bắt tay vào việc khởi nghiệp cho riêng họ (dĩ nhiên, chỉ một tỷ lệ nhỏ trong số này thực sự làm điều đó, và phần còn lại là những người có kỳ vọng như những nhà sáng lập là nâng cao môi trường làm việc truyền thống).

Rộng hơn nữa, thậm chí nếu không mơ ước trở thành triệu phú công nghệ, chúng ta bây giờ cũng đang hoạt động trong một thế giới mà, trong hầu hết những khía cạnh của cuộc sống, chúng ta đang có những trải nghiệm giống hệt như nhà sáng lập. Ngày càng có nhiều người sáng tạo nên những huyền thoại của chính mình, là thủ lĩnh trong cộng đồng của mình, là ngôi sao trong các chương trình của riêng chúng ta. Động lực quyền

lực mới làm cho ước muốn có được "cảm giác như nhà sáng lập" lan tỏa ngày càng rộng khắp.

Cảm nhận và hành động như những nhà sáng lập có ý nghĩa như thế nào, nhất là trong trường hợp chúng ta vẫn đang làm việc cho một ai đó? Để trả lời câu hỏi này, sẽ rất có ích nếu bạn nghĩ đến những gì mà những nhà sáng lập thực sự làm.

- **Người sáng lập là người xây dựng mọi thứ.** Người sáng lập thường tạo ra những thứ mới mẻ. Nếu chỉ đơn giản là giám sát hoặc cải thiện sáng kiến của ai đó thì không đáng được tuyên dương. Sự công nhận của họ đến từ những gì họ thực sự tạo ra.
- **Người sáng lập cảm nhận quyền sở hữu thật sự.** Đối với doanh nhân, điều này có nghĩa là sở hữu vốn cổ phần (và sau đó bị kiện bởi những người đồng sáng lập đã rút lui, nếu mọi chuyện vẫn diễn ra tốt đẹp). Ở nơi làm việc quyền lực mới, điều này có nghĩa là được chia sẻ một phần quan trọng trong giá trị được tạo ra bởi tổ chức. Nó cũng có nghĩa là bạn tự đưa ra những quyết định của riêng bạn – khi bạn là một nhà sáng lập, sẽ không có những nhà quản lý cấp trung nào ở đó để la rầy hoặc quản lý bạn từng chút một.
- **Người sáng lập trải qua những niềm vui (và khủng bố) của sự minh bạch.** Họ biết mức lương của mọi người, có bao nhiêu tiền trong tài khoản ngân hàng, liệu doanh nghiệp có đang trả thuế đúng hạn hay không. Đó chính xác là những loại nhu cầu tương tự mà chúng ta nhìn thấy từ những nhân viên trẻ, những người đang dần cảm thấy có quyền được biết các loại thông tin thường được dành cho những quản lý cấp cao, thậm chí những CEO.
- **Người sáng lập là người làm nhiều công việc.** Khi bạn là một nhà sáng lập khởi nghiệp, bạn không có sự sang trọng hào nhoáng – do chỉ làm một công việc thuộc chuyên môn cao nhất của mình. Trong năm đầu và năm thứ hai của quá trình khởi nghiệp, bạn có thể sẽ làm mọi thứ từ việc mua thiết bị vệ sinh đến bán hàng, đến việc phối hợp thực hiện một logo mới hoặc một website mới. Điều này phản ánh những nhu cầu đang ngày càng gia

tăng ở nơi làm việc hiện tại đối với những người đóng vai trò vượt ra bên ngoài bảng mô tả công việc đã được định sẵn một cách hạn hẹp – và để vượt qua những nguyên tắc và những kỹ năng. Có một cơ hội tuyệt vời khi nhân viên marketing mới tuyển của bạn đang ngồi học lập trình trong giờ ăn trưa của cô ấy. Nó là kỷ nguyên của "sự hối hả" – một khảo sát gần đây đã chỉ ra rằng gần 1/3 giới trẻ thế hệ Y đang có một công việc làm thêm bên cạnh công việc chính của họ.

- **Người sáng lập luôn có mặt và đứng đầu trong mọi hoạt động.** Họ có những thuận lợi như thời gian linh hoạt và tự do hơn những người làm việc trong giờ hành chính, nhưng ranh giới giữa công việc và cuộc sống của họ dường như rất mong manh.

Dĩ nhiên, một nhà sáng lập cũng có những mặt tối. Một phần trong những trải nghiệm sáng lập của họ mà hầu hết mọi người đều không muốn chia sẻ – vẫn chưa – là sự không chắc chắn và không an toàn. Thực tế là ba trong số bốn doanh nghiệp khởi nghiệp được hỗ trợ vốn bởi quỹ đầu tư mạo hiểm đã gặp thất bại, phản ánh một môi trường làm việc mà mọi người không còn cảm thấy an toàn trong vai trò của họ và không nhận được sự cam kết dài hạn từ những người chủ hoặc những nhân viên trung thành có thể tin cậy vào thời kỳ hậu chiến. Nhiều người bây giờ đang tìm kiếm một nền tảng vững chắc hơn. Một cuộc khảo sát bởi ManpowerGroup đã chỉ ra rằng sự an toàn trong công việc chỉ là điều thứ hai sau tiền bạc – tiền được xem là động lực lớn nhất cho những nhân viên trẻ thế hệ Y trong việc lựa chọn một vị trí.

Tất cả những khao khát và những lo lắng này đang đặt ra sự căng thẳng cho mô hình quyền lực cũ, nơi mà rất ít khi chia sẻ các hoạt động, thông tin, sự tham gia và tính linh hoạt cho những nhân viên luôn làm theo những quy tắc cũ.

Nhưng một vài tổ chức đang xây dựng thành công "cảm giác người sáng lập" trong những trải nghiệm hàng ngày cho nhân viên của họ. Mạng lưới chăm sóc y tế tại nhà nổi tiếng Buurtzorg của Hà Lan là một ví dụ, họ đã mang quyền lực mới đến cho một ngành nghề truyền thống.

NHỮNG Y TÁ TRƯỞNG SÁNG LẬP: LÀM THẾ NÀO NHỮNG NHÓM Y TÁ NHỎ VÀ PHI THƯỜNG ĐANG LÀM MỚI LẠI VIỆC CHĂM SÓC SỨC KHỎE CỘNG ĐỒNG

Nếu bạn muốn tìm hiểu một vài thứ về tương lai của nơi làm việc, bạn có thể sẽ không bắt đầu hành trình của mình bằng cách hướng đến Hà Lan và tìm hiểu về tình trạng của ngành điều dưỡng.

Nhưng Buurtzorg – một mạng lưới y tá phi tập trung đang tham gia vào cộng đồng của mình theo cách riêng – đã làm lay chuyển nghề nghiệp của họ. Câu chuyện của nó là một lớp học tổng thể về cách để nhân rộng "cảm giác nhà sáng lập" và tạo ra một nơi làm việc được xây dựng dựa trên những nguyên tắc quyền lực mới.

Buurtzorg đã bắt đầu vào năm 2006 với tầm nhìn về những gì mà những y tá sẽ không làm. Họ sẽ không bị chìm ngập với những công việc giấy tờ. Họ sẽ không để những thủ tục nghiêm khắc lấn át văn hóa lành mạnh. Họ sẽ không bị ảnh hưởng bởi những nhân viên văn phòng tại trụ sở chính.

Thay vào đó, họ muốn làm một công việc truyền cảm hứng cho họ ngay từ lúc bắt đầu: chăm sóc cho những bệnh nhân. Họ sẽ kết nối với cộng đồng của họ và đưa ra những quyết định quan trọng với chính họ. Họ sẽ quyết định khi nào và làm cách nào để chăm sóc mọi người trong ngôi nhà của họ, giải quyết mọi thứ từ việc thay băng đến việc lên kế hoạch cuối cuộc đời. Họ sẽ phải chịu trách nhiệm cho chính thế giới của mình.

Đây không phải là giấc mơ ban đầu. Danh sách những hy vọng của họ khá quen thuộc với nhiều người làm việc trong một thể chế quyền lực cũ và trong sự tưởng tượng của Jerry Maguire, nhưng cuối cùng họ nói rằng: "Đủ rồi!", họ đấu tranh và tự đi theo con đường riêng để tiến về phía trước.

Nhưng Buutzorg đã có một kế hoạch để đi cùng với những điều tuyệt diệu. Để có được quyền chăm sóc sức khỏe cộng đồng, nó sẽ phải đặt mọi quyền lực trên đôi tay nhỏ bé, những đội nhóm tự định hướng từ mười đến mười hai y tá. Mỗi nhóm sẽ chịu trách nhiệm hoàn thành quá trình chăm sóc cho những bệnh

nhân của họ và điều hành doanh nghiệp nhỏ của riêng họ. Họ sẽ ra quyết định của chính mình, tối thiểu hóa những giám sát hành chính, và được kết nối với những nhóm khác thông qua nền tảng công nghệ chia sẻ, cho phép tất cả các y tá trong cùng một mạng lưới có thể học hỏi và làm việc cùng với nhau. Họ có thể tự do thử nghiệm những lối đi mới và sáng tạo để cung cấp dịch vụ chăm sóc bệnh nhân.

Mười năm sau, Buurtzorg có hơn 10.000 y tá ở Hà Lan, vận hành hơn 850 nhóm, phục vụ cho hơn 70.000 bệnh nhân mỗi năm. Để hỗ trợ tất cả những điều này, họ có một đội ngũ hành chính văn phòng (back office) chỉ với 45 người. Một nghiên cứu của công ty kiểm toán KPMG chỉ ra rằng mô hình này mang lại "một sự tiết kiệm 50% chi phí cho mỗi giờ chăm sóc, cải thiện chất lượng dịch vụ, gia tăng sự hài lòng trong công việc cho nhân viên". Chi phí của nó cũng thấp hơn rất nhiều so với mức trung bình. Tỷ lệ nghỉ ốm cũng ít hơn hẳn. Thu nhập của nhân viên cũng tăng lên. Và Buurtzorg đã nhiều lần được công nhận có được sự hài lòng của nhân viên cao nhất trong số các công ty ở Hà Lan với hơn 1.000 nhân viên.

Những y tá của nó cũng đạt được tỷ lệ hài lòng từ bệnh nhân cao hơn, ngay cả khi họ chăm sóc với thời gian ít hơn. Bằng việc đặt bệnh nhân là trung tâm trong sứ mệnh của họ, và với việc loại bỏ bàn tay nặng nề của sự quan liêu, họ đạt được những kết quả tốt hơn chỉ với khoảng thời gian ít hơn. Những bệnh nhân của họ cũng hồi phục nhanh hơn và có thời gian điều trị tại bệnh viện ngắn hơn.

Trái với vai trò truyền thống của những y tá trên toàn thế giới, những người luôn cảm thấy thiếu năng lượng và không thể dành đủ thời gian cho những bệnh nhân của họ. Nghiên cứu của Hội đồng Điều dưỡng Quốc tế (International Council of Nurses) và Pfizer đã chỉ ra rằng sự bạo hành chống lại những y tá ngày càng lan rộng, với tỷ lệ 1/4 hoặc cao hơn ở hầu hết những quốc gia có báo cáo, những đồng nghiệp của họ đang bị bạo hành tại nơi làm việc. Hiện tượng này đang ngày càng trở nên nguy hiểm: một khảo sát vào năm 2015 bởi trường Cao đẳng Y tế Hoàng gia đã chỉ ra rằng gần 1/3 y tá ở nước Anh đang tìm kiếm một công việc mới.

Cuộc sống tại Buurtzorg: Câu chuyện của nhà sáng lập

Madelon van Tilburg, một y tá làm việc cho Buurtzorg tại Den Haag, có lẽ sẽ không tìm kiếm một công việc mới trong thời gian tới. Nhưng nếu bạn gặp cô ấy, bạn có thể bất chợt nảy sinh mong muốn nghỉ việc, chuyển đến Phần Lan, và trở thành một y tá chăm sóc tại nhà. Cô ấy rạng rỡ khi nói về công việc của mình, tràn ngập niềm tự hào và mục đích nghề nghiệp.

Nhưng điều đó không phải luôn luôn như vậy. Cô ấy đã từng làm việc cho một doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe tại nhà và bị ám ảnh bởi nạn quan liêu, hệ thống phân cấp, các chỉ tiêu, và thời gian cho mỗi ca làm việc. Cô ấy luôn luôn vội vàng: làm hết việc này đến việc khác. Cô ấy đã bị phạt vì dành thời gian quá nhiều cho những bệnh nhân lớn tuổi của mình, thậm chí khi cô ấy đang thực hiện việc chăm sóc y tế dự phòng. "Tôi có cuộc họp với cùng một người quản lý mỗi tuần và cô ấy nói 'Ồ, bạn đang làm việc với bà Brown. Vào thứ Năm, bạn đã quá giờ năm phút hơn dự tính, tại sao lại có chuyện này?'".

Như cô ấy giải thích, cuộc sống tại Buurtzorg rất khác biệt. "Khi bạn bắt đầu một nhóm mới, bạn phải tìm văn phòng của riêng mình… Bố trí văn phòng là điểm khởi đầu của mỗi nhóm bởi vì bạn phải tìm vị trí bên trong cộng đồng và tìm đường đi của bạn xung quanh cộng đồng… Cũng rất tuyệt khi xây dựng một nhóm của riêng bạn. Các bạn đang làm việc cùng với nhau, bạn cùng nhau trang trí, và nhóm của bạn quyết định ai sẽ là người đi mua những chiếc ghế, ai sẽ chịu trách nhiệm sơn những bức tường và những thứ tương tự. Cảm giác đó thực sự giống như doanh nghiệp của riêng bạn… Bạn làm cùng với nhau và sau đó cùng chịu trách nhiệm – đó là điều rất quan trọng".

Đây có vẻ như là sự xao nhãng không cần thiết, một vài thứ có thể được cung cấp một cách hiệu quả hơn như một dịch vụ được thực hiện bởi một chuyên gia tại văn phòng đại diện. Nhưng việc yêu cầu những y tá nắm toàn bộ quy trình khởi nghiệp là một hành động có chủ ý. Đó là một phần của việc xây dựng văn hóa cho những dấu ấn cá nhân, và xây dựng một mối quan hệ gắn kết giữa những y tá.

Văn hóa này vẫn tiếp tục duy trì trong hoạt động hàng ngày của

họ. Giống như những nhà sáng lập của công ty khởi nghiệp, những y tá trong nhóm của Madelon nhận thấy chính họ đang làm tất cả mọi thứ, giải quyết công việc của điều dưỡng, làm kế hoạch chăm sóc, quản lý văn phòng, tuyển dụng và sa thải nhân viên, quản lý ngân sách, kết nối với các bệnh viện và bác sĩ: "Thỉnh thoảng bạn tìm thấy một vài tài năng mới từ những đồng nghiệp của bạn hoặc ở chính bạn. Ai đó có thể nói: 'Ồ không, tôi không muốn lập kế hoạch, tôi không giỏi làm việc này'. Chúng tôi sẽ nói: 'Hãy cứ thử đi', và sau đó cô ấy có thể nhận ra rằng cô ấy thực sự yêu thích công việc này và thậm chí là làm rất tốt".

Mỗi thành viên của nhóm có thể tự do xem ngân sách và lập hóa đơn chi trả (với sự giúp đỡ từ phần mềm "thân thiện với điều dưỡng" của riêng Buurtzorg) làm cho điều này minh bạch trên toàn bộ mạng lưới. Không ai có thể đặt câu hỏi về những động lực, bởi vì việc quản lý trong mỗi nhóm là trách nhiệm được sẻ chia chung cho mọi người. Các nhóm được sắp xếp theo quy mô nhỏ một cách có chủ ý để những quyết định dựa trên sự đồng thuận là hoàn toàn khả thi.

Ý thức sâu sắc về quyền sở hữu và sự chia sẻ quyền lực, điều mà Madelon cảm thấy, đã tạo ra cảm giác hài lòng trong công việc, thậm chí những bữa ăn trưa tại nhà ăn của Google cũng không thể mua được. Nó cũng cung cấp một nền tảng, dựa vào sự tin tưởng, minh bạch, và trách nhiệm giải trình chung, cho phép cô ấy tập trung vào kết quả, thay vì chỉ quản lý chính sách ở nơi làm việc hoặc cố gắng phá vỡ chỉ tiêu của công ty đặt ra từ trên xuống dưới. Giống như bất kỳ một nhà khởi nghiệp nào, cô ấy nhận thấy công việc của mình là định vị những nỗi đau của khách hàng và đưa ra những giải pháp với cách thực hiện sáng tạo.

Điều đặc biệt đáng ngạc nhiên đó là Madelon đã phát triển cảm giác sở hữu này trong khi chỉ là thành viên trong một tổ chức lớn hơn, những tổ chức mà luôn luôn có xu hướng giết chết cảm giác là *người sáng lập*. Nhưng so với những công ty lớn, Buurtzorg có cơ cấu tổ chức khá phẳng. Thay cho sáu lớp quản lý bởi những người có chức danh như "Cố vấn và Hỗ trợ văn phòng (Quản lý hệ thống và vận hành)", nó tuyển chỉ mười lăm

"huấn luyện viên" trong 850 nhóm để hỗ trợ và cố vấn cho bất kỳ vấn đề nào xảy ra. Huấn luyện viên là những y tá nhiều kinh nghiệm, chứ không phải là những nhà quản trị, những người không bao giờ tham gia vào vị trí tiền tuyến. Và họ không có quyền quản trị, tán thành hay không chấp thuận với công tác tuyển dụng (chính thức hoặc không chính thức) – họ giống như người cố vấn. Sự thật là mỗi một người trong số họ được phân công hỗ trợ năm mươi hoặc sáu mươi nhóm hoạt động như một cuộc kiểm tra về huấn luyện để trở thành những người quản lý. Ngoài các huấn luyện viên, những đội còn lại vẫn cố gắng. Tổng hợp tất cả những thông điệp của Buurtzorg đó là: "Làm thế nào để bạn quản lý các chuyên gia? Bạn không thể".

Phần cơ sở hạ tầng quan trọng nhất của Madelon là khả năng tiếp cận với tất cả các y tá khác. Trang web Buurtzorg là một mạng lưới quyền lực mới tạo điều kiện học tập, hỗ trợ đồng đẳng và sự phát triển nguồn tài nguyên được chia sẻ qua các nhóm. Nó cho phép Madelon trao đổi với 10.000 y tá khác nếu cô ấy có thắc mắc về một loại bệnh nào đó hoặc một tình trạng bệnh nhân phức tạp. Cô ấy có thể tìm được một y tá với nhiều kinh nghiệm chuyên môn hơn trong một lĩnh vực cụ thể, hoặc ai đó ở một khu vực khác bên ngoài địa phận của nhóm cô ấy. Các y tá chia sẻ kiến thức với nhau bằng việc tạo ra những khóa học trực tuyến – Madelon đã tìm thấy một người có kinh nghiệm trong việc chăm sóc bệnh nhân mắc bệnh mất trí nhớ. Cộng đồng trực tuyến này sôi động hơn nhiều so với mạng nội bộ thông thường của công ty bởi vì trong thế giới ấy không có người lãnh đạo, sự hỗ trợ đồng đẳng trở thành chìa khóa cho sự phát triển chuyên nghiệp và giải quyết những vấn đề rắc rối.

Trong công việc cũ của Madelon, cô ấy đã từng thường xuyên hy vọng những bệnh nhân của cô ấy sẽ không hỏi cô ấy những câu hỏi bên ngoài, vì biết rằng điều này sẽ làm cho cô ấy vượt quá thời gian quy định cho phép của mình. Nhưng tại Buurtzorg, cô ấy có thể dành thời gian để nhấm nháp một tách cà phê khi làm việc. Điều đó đã làm nên sự khác biệt, không chỉ với cô ấy và bệnh nhân của cô ấy, mà còn cho kết quả sức khỏe. Cô ấy nhận thấy rằng một khi người ta bắt đầu trò chuyện thì sự thật và giải pháp thường xuất hiện.

Cô ấy tự hào khi kể câu chuyện về một bệnh nhân, người mà đã bắt đầu chia sẻ những lo lắng của cô ta về người hàng xóm chín mươi sáu tuổi, cũng là một bệnh nhân của Madelon. Và cô ấy đã đề nghị được tham gia giúp đỡ. Vì vậy, Madelon đã thuê cô ấy để đến trước nhà bà lão vào cuối mỗi ngày để giúp bà cởi bỏ những chiếc vớ. Điều này không chỉ giúp Madelon hoàn thành công việc mà cũng giúp gia tăng sự gắn kết trong cộng đồng của cô bệnh nhân nhiệt thành kia.

Điều gì Buurtzorg đã làm đúng, trong khi Silicon Valley lại sai

Cách đó một đại dương và một châu lục, một trải nghiệm khác với những nhóm tự quản lý đang diễn ra. Holacracy là một triết lý và hệ thống quản lý cấp tiến mới, được phát minh bởi những kỹ sư phần mềm, khiến cho các công ty kỹ thuật số (như là Zappos và Medium) bị mê hoặc trong những năm gần đây. Zappos yêu thích nó nhiều đến mức họ đã tái cấu trúc toàn bộ công ty, loại bỏ những người sếp và các phòng ban. Trên bề nổi, Holacracy xuất hiện với quyền lực rất mới, đề ra một "cách mới để vận hành tổ chức, loại bỏ quyền lực từ hệ thống phân cấp quản lý và phân chia qua các vai trò rõ ràng, mà sau đó có thể được thực thi một cách tự động, nói không với việc quản lý chi tiết". Nó tự hào với vai trò linh hoạt hơn cho những nhân viên và minh bạch hơn.

Holacracy nghe có vẻ giống với Buurtzorg, điều khác biệt là nó có phần mềm tốt hơn. Nó khác xa. Thực sự, những khác biệt giữa hai mô hình giúp chúng ta hiểu được những bí mật thành công thực sự của Buurtzorg và những gì chúng ta có thể cố gắng để cạnh tranh. Những y tá như Madelon và đồng đội của cô ấy có quyền tự do rất lớn để xác định những phương pháp làm việc của riêng họ, trong khi Holacracy có cấu trúc và chỉ thị ở mức độ cao, có lẽ còn nhiều hơn nhiều tổ chức quyền lực cũ. Một hướng dẫn mẫu với bốn mươi trang quy định của Holacracy thể hiện như sau: "Khi một đối tác được giao cho một vai trò, bạn có quyền kiểm soát và điều chỉnh từng miền (domain) trong vai trò của bạn. Bạn có thể làm điều này trên cơ sở từng trường hợp cụ thể khi những người khác yêu cầu quyền để tác động đến một trong số những miền của bạn, bằng việc cân nhắc yêu cầu và cho phép hoặc cho phép giữ lại".

Những giới hạn và giao thức, với một vài thuật ngữ tốt, trở thành tiêu điểm dưới mô hình Holacracy, chứ không phải chính bản thân công việc. Medium đã từ bỏ Holacracy ngay sau lần đầu chấp nhận nó với sự thích thú, nói rằng nó đang "cản trở công việc", và Holacracy một phần bị đổ lỗi cho sự ra đi chưa từng có của gần 1/3 lực lượng lao động tại Zappos trong vòng chỉ một năm, 2015, và khiến cho công ty bị loại khỏi danh sách những nơi làm việc tốt nhất của tạp chí*Fortune* lần đầu tiên trong suốt tám năm liên tiếp.

Holacracy giống như một dạng quyền lực mới cho những con robot. Julia Culen mô tả những trải nghiệm của cô ấy khi một công ty tư vấn lâu đời của Vienna, mà cô ấy là đối tác quản lý, đã thông qua Holacracy: "Nó giống như một phần của một mã lệnh… một thuật toán được tối ưu hóa cho máy móc, chứ không phải cho con người. Thay vì cảm thấy bình yên hơn, tự tổ chức và quyền lực hơn, tôi lại cảm thấy bị mắc kẹt. Những vòng kết nối mà tôi là một phần ở đó không khiến cho tôi cảm thấy mạnh mẽ thêm chút nào cả, thay vào đó lại lấy đi mất cảm xúc tự nhiên cũng như cảm giác tồn tại của tôi".

Điều đúng đắn mà Buurtzorg làm được đó là nó đặt con người lên hàng đầu và là trung tâm. Nó tập trung vào cách để các nhóm hình thành nên sự gắn kết sâu sắc cùng với nhau (điều này giải thích tại sao họ biến những y tá thành những nhà thiết kế nội thất). Buurtzorg sử dụng công nghệ để cho phép sự gắn kết đồng đẳng tốt hơn, nhưng nó không để công nghệ dẫn dắt mọi thứ, một bài học mà các Holacrat (và một số công ty khác ở Silicon Valley) vẫn chưa rút ra được.

TỪ LỜI HỨA "CHO ĐẾN KHI CÁI CHẾT CHIA LÌA ĐÔI TA" ĐẾN "MỐI QUAN HỆ GẮN KẾT KHÔNG RÀNG BUỘC": CÁCH ĐỂ THẤU HIỂU NHỮNG NGƯỜI LAO ĐỘNG NGẮN HẠN

"Trong năm tới, nếu được lựa chọn, cứ bốn nhân viên trẻ sẽ có một người nghỉ việc ở công ty hiện tại của họ để tham gia vào một tổ chức mới hoặc để làm một vài điều khác biệt. Con số này sẽ tăng đến 44% trong hai năm sau đó. Vào cuối năm 2020, hai trong số ba người làm khảo sát đều hy vọng sẽ có thể thay đổi, trong khi chỉ 16% nhân viên thế hệ Y cho rằng họ sẽ làm công việc hiện tại của mình trong vòng mười năm nữa kể từ bây giờ"

– đó là kết quả khảo sát về Nguồn Nhân lực Tương lai 2016 của công ty Deloitte, khảo sát tại hai mươi chín quốc gia.

Giám đốc điều hành của một công ty lớn gần đây đang thực hiện một cuộc hỏi đáp với một lớp thực tập sinh mới. Một cánh tay giơ lên và hỏi: “Ngài có thể cho tôi biết về một số cơ hội thăng tiến tại công ty không?”.

“Thăng tiến ư?”, vị giám đốc điều hành suy nghĩ. “Chúng tôi vẫn chưa tuyển bạn mà”.

Khi bạn hiểu được sức hút của cảm giác *là người sáng lập,* sẽ không có gì ngạc nhiên khi nhiều nhân viên tại các công ty lớn ngày càng thiếu kiên nhẫn để đi tiếp cùng công ty. Thay vì chống lại điều này, đồng sáng lập và chủ tịch của LinkedIn, Reid Hoffman đã chấp nhận nó. Mỗi người phỏng vấn ở đây đều được hỏi một phiên bản câu hỏi mà thực tập sinh năng động cầu tiến chắc chắn sẽ đánh giá cao: “Công việc tiếp theo bạn muốn có sau khi rời LinkedIn là gì?”.

Đối với nhiều nhà tư tưởng quyền lực cũ, điều này quan trọng như việc hỏi vị hôn thê mới toanh của bạn rằng cô ấy nghĩ người vợ thứ hai của bạn sẽ trông như thế nào. Nhưng Hoffman muốn dừng lại với những gì ông ta xem là lời nói dối lớn nhất ở chốn công sở: “Chúng ta là một gia đình. Chúng ta không nên nghĩ về những cam kết tại nơi làm việc như chúng ta làm trong lời thề hôn nhân: *Cho đến khi cái chết chia lìa đôi ta*. Thay vào đó, chúng ta nên đặt mối quan hệ giữa nhân viên và sếp như là một “liên minh”, được tạo thành từ một “thời hạn phục vụ” ngắn và được xác định rõ ràng sẽ kéo dài từ hai đến bốn năm. (Cùng với Chris Yeh và Ben Casnocha, Hoffman đã viết một cuốn sách tuyệt vời với ý tưởng trên có tên là *The Alliance*). Sau khi thời hạn phục vụ hoàn thành, liên minh ấy thường sẽ được gia hạn, nhưng thỉnh thoảng sẽ thấy nhân viên nghỉ việc, với sự hài lòng từ cả hai bên.

Không có gì ngạc nhiên khi LinkedIn – mạng xã hội việc làm lớn nhất, được cho là nền tảng đã làm tốt nhất việc thu hẹp những rào cản đối với những người muốn cải thiện triển vọng của họ và muốn chuyển việc – đang cố gắng ký hợp đồng lại với những nhân viên của họ. Khi làm như vậy, nó đang giải quyết những

thách thức lớn nhất tại nơi làm việc quyền lực cũ: cách để nắm bắt giá trị từ những người không mong muốn một sự cam kết dài lâu với nhà tuyển dụng.

Đây là một vài điều khoản từ bản tuyên bố mẫu của Hoffman, *Tình trạng Liên minh*, mà có thể được sử dụng bởi những người bắt tay vào việc thực hiện thời hạn phục vụ. Hãy lưu ý sự khác biệt giữa những lời hứa hẹn “tốt hơn, và tệ hơn” mà chúng ta ngầm yêu cầu từ việc tuyển dụng mới trong thế giới quyền lực cũ.

- Tôi cần bạn giúp thay đổi công ty.
- Ngược lại, tôi và công ty cần giúp bạn cải thiện giá trị thị trường của bạn, và tạo ra sự biến đổi trong sự nghiệp của bạn (ưu tiên trong công ty này).
- Hiện tại, trong khi tôi không cần một sự cam kết để đề xuất bạn làm việc cả đời, vì thế bạn cũng không cần cam kết phải ở lại đây trong toàn bộ sự nghiệp của bạn. Chúng ta sẽ hành động để duy trì sự kết hợp lâu dài, thậm chí nếu mối quan hệ công việc có kết thúc.
- Công ty chúng tôi mong đợi thời hạn phục vụ này của bạn, bao gồm thời gian để bạn thực hiện những mục tiêu sau: ....
- Tôi mong rằng thời hạn phục vụ này sẽ kéo dài trong một khoảng thời gian là: ....
- Đây là những kết quả thành công của thời hạn phục vụ đặt ra dành cho bạn (kiến thức, kỹ năng, thành tựu, sự công nhận,…): ....

Hơn nữa, cho dù thời hạn phục vụ của bạn kết thúc, mối quan hệ của bạn với công ty vẫn không kết thúc. LinkedIn muốn giới thiệu những nhân sự nên thuê, đóng vai trò như những đại sứ, chia sẻ những ý tưởng, giúp đỡ nhau xây dựng và bảo vệ danh tiếng của công ty.

Những tổ chức muốn xây dựng mạng lưới cựu sinh viên vững mạnh đầu tiên sẽ phải đảm bảo rằng họ đang xây dựng thế hệ sinh viên tốt nghiệp đáng tự hào mà lòng trung thành của họ sẽ được đặt cao hơn mức tiền lương gần nhất họ có. Ngày càng có

nhiều rủi ro cho các tổ chức khi mà những nhân viên cũ sẵn sàng đứng lên và chống lại công ty. Một quản lý nhân sự cấp cao gần đây đã bảo chúng tôi rằng trang web Glassdoor – hiển thị các đánh giá ẩn danh về công ty (đôi khi phá hoại) từ những nhân viên hiện tại và cựu nhân viên – "khiến cô ấy mất ngủ cả đêm" và bây giờ nó đang ảnh hưởng nhiều đến việc tuyển dụng người mới hơn so với địa chỉ tuyển dụng trước đây của công ty.

TƯƠNG LAI CỦA CÔNG VIỆC BỊ CHIA NHỎ VÀ KHÔNG CHẮC CHẮN

Không chỉ những người lao động trở nên dễ dàng thay đổi, chính công việc cũng đang trở nên bị chia nhỏ và không bền vững. Lực lượng lao động ngắn hạn đang phát triển nhanh chóng, một phần nhờ vào sự gia tăng của các nền tảng "nền kinh tế tự do". Trong thế giới với lòng trung thành dần mất đi, các chuyên gia tham gia thời hạn phục vụ, cắt giảm nhân sự, những người muốn trở thành người sáng lập, và sự kết hợp của nhạc sĩ/lập trình viên/nhà thiết kế nội thất, có đến 40% lực lượng lao động tại Mỹ có thể được tính là đội ngũ như vậy. Một vài sự chuyển đổi có thể được giải thích là do các động lực văn hóa mà chúng ta đã trình bày trong chương này, nhưng phần lớn trong số chúng bị thúc đẩy bởi những thực tế của nền kinh tế khó khăn: có ít việc làm được trả lương, sự an toàn, ít công việc toàn thời gian hơn.

Những thách thức của việc quản lý những nhân viên của nền kinh tế tự do (gig economy) có thể là một cái nhìn thoáng qua về tương lai của việc quản lý nói chung. Nếu công ty của bạn có phần lớn nhân viên ngắn hạn (hoặc mô hình kinh doanh của bạn phụ thuộc vào họ), thì loại hình nhân sự truyền thống dường như là khá kỳ cục. Những đánh giá tiêu chuẩn và kế hoạch phát triển hiệu suất hoạt động trong thế giới quyền lực cũ không có ý nghĩa gì đối với một lực lượng lao động lớn, được phân tán và mang tính thời vụ.

Hãy xem xét một nền tảng như TaskRabbit, mà phần lớn nhân viên của nó là những nhân viên ngắn hạn. Những doanh nghiệp như vậy phụ thuộc vào *sự quản lý thuật toán;* mỗi thiết kế của nền tảng này cho phép họ thực thi những quy tắc và tạo ra sự khích lệ cho những hành vi mong muốn. Hệ thống xếp

hạng của khách hàng đại diện cho những đánh giá thành tích. Việc cho phép những nhân viên đánh giá khách hàng có thể giúp loại bỏ những nhân tố xấu; những nhân viên với vai trò phục vụ truyền thống ít khi buộc những khách hàng khó tính và ích kỷ phải chấp nhận những kết quả thực sự.

Nhưng chỉ riêng việc quản lý thuật toán cũng đã đi quá xa. Việc tạo sự kết nối giữa các nhân viên với nhau trên một quy mô lớn cũng nhận nhiều chỉ trích. Những gì mà mạng lưới như Buurtzorg đang làm đúng đó là tái cấu trúc cho việc học hỏi và giải trình ngang hàng, làm giảm bớt gánh nặng quản lý và gia tăng thêm ý nghĩa của việc cùng nhau nỗ lực.

Những nền tảng kinh tế tự do đang hình thành những kỳ vọng về công việc và điều kiện làm việc, và phần lớn là tồi tệ hơn. Vào năm 2017, một nền tảng như thế, Fiverr, cung cấp những công việc, nhiệm vụ tự do và trả lương chỉ từ 5 đô-la, phát hành một quảng cáo làm nổi bật sự u ám nhưng trông có vẻ quá sức hướng vào thế hệ Y và sự thông minh này: "Bạn dùng một cốc cà phê vào buổi trưa. Bạn kiểm soát hoạt động của chính bạn. Thiếu ngủ là giải pháp mà bạn chọn lựa. Bạn là con người của công việc". Fiverr nói rằng nó bảo vệ "những doanh nhân tinh gọn" (hoàn toàn theo nghĩa đen, trong trường hợp quảng cáo của họ). Thông cáo báo chí đi kèm với bản phát hành của quảng cáo được đọc như là một bản nhạc buồn của cảm giác *là người sáng lập*: "Chiến dịch định vị Fiverr nhằm nắm bắt hệ tư tưởng của thời đại mới nổi về tính linh hoạt trong kinh doanh, thử nghiệm nhanh và làm việc với hiệu suất tối đa. Nó thúc đẩy việc chống lại tình trạng quan liêu quá mức, tê liệt phân tích, và vô vàn các kiểu môi trường làm việc".

Trong thế giới của Fiverr, những nhà sáng lập có thể tìm kiếm một vài thứ giống như những nô tì. Như Jia Tolentino quan sát trên tờ *The New Yorker:* "Tôi đã đoán rằng nhiều người quảng cáo dịch vụ trên Fiverr sẽ chấp nhận một vài 'nơi làm việc' để đổi lấy bảo hiểm sức khỏe do chủ thuê lao động tài trợ". Fiverr thất bại rõ ràng trong "bài kiểm tra vòng tròn kết nối" mà chúng ta đã đặt ra trong chương 6.

Nhưng các nền tảng có thể làm tốt hơn thế. Lấy ví dụ về Care.com, nền tảng lớn nhất thế giới về chăm sóc gia đình. Với

hơn 24 triệu thành viên, Care.com là nơi hàng triệu gia đình ở Mỹ và mười chín quốc gia khác sử dụng để tìm kiếm người trông trẻ, vú nuôi, người chăm sóc người già. Nhà sáng lập, chủ tịch và giám đốc điều hành của nó, Sheila Lirio Marcelo, một doanh nhân người Mỹ gốc Philippines, đã có những ưu đãi ban đầu để siết chặt những người chăm sóc của mình giống như Uber phải thúc đẩy những tài xế, nhưng cô ấy có một tầm nhìn xa hơn. Chính Marcelo đã được nuôi dưỡng bởi người vú nuôi Philippines, và cô ấy hiểu được tầm quan trọng của việc đối xử với họ bằng sự tôn trọng. Cô ấy đã nói với chúng tôi rằng: "Nếu chúng ta muốn duy trì điều này về lâu dài, bạn phải xây dựng một doanh nghiệp mà không thể hướng đến lao động thu nhập thấp... Đó không là một công việc hấp dẫn đối với những người này".

Cô ấy chọn xây dựng một "công ty kết nối người với người", bảo vệ quyền của những người giúp việc trên nền tảng của cô ấy. Cô ấy đã thiết lập một mối quan hệ sâu sắc với Ai-jen Poo cùng với tổ chức National Domestic Workers Alliance của cô ấy, cả hai bên đều rất cảnh giác nhau vào lúc ban đầu. Marcelo và Poo đã cùng nhau ủng hộ việc đối xử tốt hơn với những lao động giúp việc tại nhà, bao gồm các sáng kiến như "Cam kết chăm sóc công bằng", qua đó các gia đình sử dụng nền tảng Care.com cam kết cho việc trả lương bình đẳng và trả lương những ngày nghỉ cho những người mà họ thuê. Thêm vào đó, lần đầu tiên trong một ngành công nghiệp, họ đã tạo ra một chương trình phúc lợi gộp chung, linh động, cho phép những người lao động được nhận lương qua nền tảng để tạo ra một mạng lưới an sinh xã hội của riêng họ. Hiện tại họ đang vận động Quốc hội Mỹ và trên toàn thế giới ủng hộ cho dự thảo về Quyền của những Người giúp việc.

Khi công việc trở nên bấp bênh hơn, một tiếng nói có tổ chức cho những người lao động thậm chí càng trở nên quan trọng hơn. Các công đoàn tiếp tục giảm trên toàn thế giới, một hình thức liên kết mới của thế kỷ 20 đã phải vật lộn để thích nghi với thế kỷ 21. Nhưng mô hình năng lực mới có thể giúp chúng ta hình dung lại chúng. Một ví dụ nhỏ cho vấn đề này là coworker.org, một nền tảng cho phép bất kỳ ai đều có thể bắt đầu một chiến dịch ở cấp độ nơi làm việc, có hoặc không có công

đoàn, từ nhân viên pha chế của Starbucks, những người gặp nhiều khó khăn hơn so với các nhân viên khác cho tới những tài xế Uber cố gắng đấu tranh để nhận tiền tip có được dựa trên nền tảng, và đã giành được chiến thắng.

Khi chúng ta nhìn vào tương lai của công việc, sẽ dễ dàng tưởng tượng ra hai hướng: phần lớn công việc được hình thành bởi những logic tài chính – tự động hóa và logic toán học của thuật toán – cùng với một lượng nhỏ những “nhà sáng lập” có quyền lực cao với khả năng tiếp cận nguồn vốn và khả năng đổi mới sáng tạo cao. Nhưng chúng ta nên từ chối ý tưởng rằng vận mệnh của chúng ta kết thúc hoặc được thay thế bởi những người máy hoặc bị đối xử giống như chúng. Chúng tôi tin rằng có một lợi ích thực tế – và một yêu cầu đạo đức – để thiết kế những nền tảng đề cao giá trị của con người nhiều hơn: những nền nảng sẽ cung cấp sự bảo vệ và an toàn cho người lao động, cho họ sự tự do, phẩm giá; phát huy sự sáng tạo và giá trị cơ bản của họ.

12

Tương lai: Một xã hội full-stack

Yochai Benkler là một giáo sư tại Harvard, ông đã dành hai mươi năm qua để viết và suy nghĩ về triển vọng của sự hợp tác được kích hoạt bởi công nghệ và sự tham gia đại chúng. Trong phần lớn sự nghiệp của mình, ông đã là một người cổ vũ nhiệt tình cho tiềm năng của Internet trong việc phân phối quyền lực ở các lĩnh vực văn hóa, chính trị và kinh tế. Nghiên cứu của ông đã ảnh hưởng rất nhiều đến suy nghĩ của chúng tôi.

Vào năm 2006 xa xưa ấy, khi Facebook vẫn là còn một "đứa trẻ" chập chững biết đi, Benkler đã tham gia vào một cuộc tranh luận mà sau đó trở thành một vụ cá cược lớn về tương lai (và tên của nó nghe có vẻ giống với tựa đề một cuốn tiểu thuyết của Robert Ludlum). Nó được gọi là "Vụ cá cược giữa Carr và Benkler".

Tất cả bắt đầu từ những ngôn từ đanh thép. Nicholas Carr, nhà báo và nhà bình luận công nghệ, đã đăng tải một phản hồi đầy mỉa mai cho cuốn sách mới vừa xuất bản của Benkler, *The Wealth of Networks,* trong đó Benkler dự đoán về làn sóng "hợp tác phi thị trường và hợp tác sản xuất", có thể hiểu đơn giản là "mọi người tạo ra mọi thứ cùng với nhau vì những lý do khác ngoài quyền lợi về tài chính". Wikipedia và phần mềm mã nguồn mở là những ví dụ tiêu biểu. Benkler dự đoán rằng hình

thức “sản xuất ngang hàng” này sẽ trở nên phổ biến hơn nhiều trong một thời đại siêu kết nối.

Carr thì không cho là như vậy. Ông đã mô tả cuốn sách của Benkler như là một “kiệt tác kỹ thuật - vô chính phủ - không tưởng”, và bạn gần như có thể nếm trải toàn bộ thái độ khinh thị của ông ấy trong các dấu gạch nối. Thay vì là viễn cảnh thiên đường của sản xuất ngang hàng như Benkler mô tả, Carr lại dự đoán một tương lai hoàn toàn khác hẳn. Ông nhận thấy các mã nguồn mở và sự hợp tác, cũng như chủ nghĩa cộng đồng siêu thân thiện này, là một phần của quá trình có thể dự đoán và không thể tránh khỏi của “những hoạt động nghiệp dư mọc lên mạnh mẽ trong sự trỗi dậy của sự sáng tạo cho một phương tiện truyền thông mới, chỉ được kéo theo sau đó bởi sự tăng trưởng của chuyên môn hóa và thương mại hóa”.

Cuộc tranh luận là một cuộc xung đột xoay quanh tầm nhìn quyền lực mới của Benkler – rằng những cơ hội khổng lồ trong sản xuất ngang hàng được hỗ trợ bởi sự kết nối sẽ thống trị cộng đồng Internet – và niềm tin quyền lực cũ của Carr là lực lượng chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa quản lý sẽ tự khẳng định lại:*cộng tác* với *chiếm lấy*. Vì vậy, Benkler đã đề xuất một thách thức để kiểm tra các ý tưởng đối lập của họ.

“Chúng tôi có thể quyết định chỉ định giữa một và ba người, những người mà vào một số ngày nhất định… khảo sát các trang web hoặc cộng đồng blog, và tìm kiếm các trang web có ảnh hưởng nhất trong một số danh mục chính: ví dụ như mức độ liên quan và sự chọn lọc (như Digg); hoặc hình ảnh trực quan (như Flickr). Và sau đó họ sẽ quyết định xem liệu chúng là những quy trình sản xuất ngang hàng hay là những hệ thống được tài trợ bởi giá cả”.

Năm năm sau đó, khoảnh khắc của sự thật đã đến. Ai là người đã giành chiến thắng trong vụ cá cược giữa Carr và Benkler? Bạn có lẽ không ngạc nhiên khi biết rằng cả hai đều nghĩ mình là người chiến thắng.

Vào tháng 5 năm 2012, Carr tuyên bố chiến thắng với bài đăng trên blog có tiêu đề tuyệt vời: “Trả tiền cược nhé, Yochai Benkler!”, nhấn mạnh quan điểm của mình rằng: “Các hệ thống

sản xuất thống trị trong hầu hết các loại phương tiện truyền thông trực tuyến đều mang tính thương mại". Benkler phản pháo một tuần sau đó bằng một bài đăng của chính ông: "Đối với các nhà đầu tư, cũng không khác bao nhiêu so với các nhà cải cách và nhà hoạt động xã hội, không gian trên các trang web được xây dựng thành một nền tảng cho việc kết nối và tương tác xã hội, chứ không phải là nơi để tìm ra cách thanh toán cho những nội dung tốt nhất".

Carr đã phản ứng lại, dẫn chứng rằng việc sản xuất và phân phối âm nhạc, sản xuất tin tức, video, sách điện tử, trò chơi, ứng dụng và nhiều ví dụ khác để minh chứng cho chiến thắng của các tổ chức kiên cố so với sự cộng tác ngang hàng. Ông đã trích các bức ảnh và thông tin từ bách khoa toàn thư cho Benkler, và (có lẽ một cách khôn ngoan) đã che bớt các nội dung khiêu dâm.

TỪ SẢN XUẤT NGANG HÀNG ĐẾN NHỮNG TRANG TRẠI CÙNG THAM GIA

Hơn một thập kỷ sau khi vụ cá cược bắt đầu, kết quả vẫn chưa được xác định.

Hóa ra cả hai đều đúng một chút. Carr chắc chắn đã đúng khi cho rằng hoạt động ngang hàng trực tuyến sẽ trở nên thương mại hóa và chuyên nghiệp hóa hơn. Phát súng đầu tiên chính là Couchsurfing.com – một nền tảng chia sẻ thông tin thực tế giữa các thành viên đam mê du lịch tuy khá cũ kỹ nhưng vẫn thu hút vì không có sự trao đổi tiền bạc – đã bị đốn ngã sang bên lề với sự gia tăng của các lựa chọn dựa trên giá cả như Airbnb. Nhưng Benkler đã đi trước thời đại của mình khi dự đoán được việc sản xuất ngang hàng (và chưa yêu cầu phải thanh toán) giúp thúc đẩy các mô hình của mọi thứ từ Facebook đến phong trào hành động.

Tuy nhiên, chúng ta cũng có thể nhận thấy rằng các mô hình sản xuất ngang hàng, thậm chí chưa cần phải thanh toán, mà Benkler đã đề cao một cách đầy hy vọng đã trao sự giàu có và quyền lực khổng lồ vào tay những người sở hữu những nền tảng này. Nội dung mà chúng ta sáng tạo đã tạo ra giá trị to lớn cho những bên trung gian nắm quyền lực, họ ngấu nghiến những dữ liệu của chúng ta, quyết định một cách rõ ràng nội

dung chúng ta được xem và đòi hỏi nhận được phần lợi ích lớn nhất từ những thành quả đó.

Cũng có những ngoại lệ đáng được tôn vinh như Wikipedia, nhưng các mô hình phi lợi nhuận, phi khai thác như thế này không phải là tiêu biểu. Và trong khi đó, những mô hình được trả tiền mà Carr dự đoán sẽ mang lại cho chúng ta những đóng góp hiệu quả thì ngày càng bị cáo buộc là đang sử dụng quy mô và đòn bẩy của nó để khai thác chính những người đang chi trả cho những nỗ lực đó. Trong thực tế, các tài xế của Uber hầu như không được huấn luyện chuyên nghiệp, như chúng ta đã thấy, Uber đang làm cách nào đó để hạn chế việc đối xử với họ như là nhân viên của mình. Thi thoảng, bạn sẽ có cảm giác vụ cá cược giữa Carr và Benkler đã trở thành một trò chơi mà cả hai đều thua cuộc.

Khi chúng tôi đến thăm Benkler tại văn phòng của ông ở trường Luật Harvard, ông ấy có vẻ hơi nản chí. “Tôi rất vui khi các bạn viết cuốn sách đầy lạc quan này vào năm 2017”, ông nói với chúng tôi. “Ngày nay, tôi nghĩ sẽ khó khăn hơn để viết một cuốn sách như thế này so với mười năm trước đó”.

Để giải thích tại sao, ông mô tả một lớp học mà ông đã dạy vài năm trong ngành công nghiệp âm nhạc và sở hữu trí tuệ. “Thật thú vị khi bạn giảng dạy về những bài học kinh nghiệm trong ngành công nghiệp âm nhạc vào cuối những năm 2000, những gì bạn nhận thấy là sự phân cấp triệt để và sự tan rã. Khi bạn dạy về nó vào khoảng năm năm trước, đó là sự xuất hiện của các cấu trúc ở mức trung bình cho phép các nghệ sĩ kiếm sống. Đó là các khoản đóng góp tự nguyện từ SoundCloud… Sau đó, bạn đề cập đến nó trong những bài giảng vào năm 2016; và về cơ bản, tất cả những gì bạn đề cập đến là về Spotify. Nó hoàn toàn được phân cấp” (Bạn có thể tưởng tượng hình ảnh Carr vỗ tay đầy hứng khởi trong niềm vui sướng chính đáng).

Khi người tiêu dùng được huấn luyện tốt để đánh giá “sự tiện lợi” (frictionless) trên hầu hết mọi thứ, tất cả chúng ta đều được hưởng lợi từ việc có các dịch vụ dễ sử dụng hơn như Spotify (đặc biệt là với những ai không thể nhớ cách tải xuống những bản nhạc bị ẩn đi của Tracy Chapman trên Napster). Tuy nhiên, cái giá của việc này là tất cả chúng ta bị khóa chặt trong một số

ít nền tảng đang tiếp tục được củng cố thêm và khiến cho chúng ta ngày càng cảm thấy khó khăn hơn trong việc tự giải thoát khỏi chúng (chỉ cần nghĩ về cách Facebook nuốt chửng hết những đối thủ tiềm năng như Instagram và WhatsApp để nó có thể tạo ra một hệ sinh thái lớn mà chúng ta phải lệ thuộc vào). Và những người tạo ra giá trị trên các nền tảng này bị vắt kiệt. Benkler nhắc nhở chúng ta rằng những người sáng tạo trên YouTube, lúc này phải đăng ký bản quyền cho danh sách các tác phẩm của họ với công ty để họ có thể được chia sẻ nguồn doanh thu từ những nội dung mà họ đã tạo ra. Các mô hình quyền lực mới mà một thập kỷ trước chỉ là một tia sáng lấp lánh trong mắt của Benkler giờ đây đã phát triển lớn mạnh và ngày càng trở nên tách rời khỏi các giá trị quyền lực mới mà những người sáng lập của họ đã tin tưởng. Chúng hữu ích hơn trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta, nhưng chúng cũng mang lại cảm giác và hành động ngày càng giống như các trang trại cùng tham gia.

SUY NGHĨ THEO MỘT HƯỚNG KHÁC: LẠC ĐÀ, CHỨ KHÔNG PHẢI KỲ LÂN

Kickstarter là một trong những nền tảng quyền lực mới sớm nhất và tốt nhất. Hiện tại, nó đã gọi vốn hàng tỷ đô-la cho các dự án sáng tạo, mở ra những cơ hội lớn và mới cho các nghệ sĩ và các nhà phát minh. Điều này dẫn đến một hình thức huy động vốn từ cộng đồng, giúp giảm đáng kể sự phụ thuộc của các nghệ sĩ vào việc tài trợ từ các công ty trung gian truyền thống lớn (như các hãng thu âm). Không có gì đáng ngạc nhiên khi Benkler và Carr tranh cãi về những gì được chứng minh từ thành công của Kickstarter. “Rõ ràng là nền tảng này quyên góp tiền để hỗ trợ các nghệ sĩ, vì vậy nó ủng hộ những ai quan tâm đến tính chuyên nghiệp, Nick à”, Benkler thú nhận. Nhưng ông tiếp tục tranh luận rằng mô hình tài trợ của Kickstarter gần gũi với “giấc mơ của Benkler” hơn, vì tại đó “các nghệ sĩ sẽ được tài trợ bởi những người đã thanh toán bằng những đồng tiền thật sự mà không mong đợi được nhận lại nhiều hơn bởi vì những động cơ mang tính xã hội”.

Kickstarter được tài trợ bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm hàng đầu như Union Square Ventures. Nó có thể dễ dàng khiến Perry

Chen, CEO đầu tiên của nó, và những người đồng sáng lập trở nên cực kỳ giàu có – đặc biệt nếu nó tìm cách thương mại hóa mô hình cốt lõi của mình. Nhưng Perry và Kickstarter đã thực hiện một bước ngoặt khác. Trong một bài viết nổi tiếng đăng trên blog vào năm 2012, khi nền tảng đạt được một vị thế nhất định và trở thành một nền tảng văn hóa, những người sáng lập tuyên bố: “Kickstarter không phải là một cửa hàng” và giới thiệu các biện pháp để hướng trang web tránh xa khỏi việc đơn giản trở thành một nơi để đặt hàng trước (preorder) một sản phẩm. Perry quyết định không bán Kickstarter hoặc đưa nó trở thành công ty đại chúng, mà biến nó thành một “doanh nghiệp vì lợi ích công cộng” – một tổ chức mới nổi với cấu trúc pháp lý thống nhất trong doanh nghiệp để phục vụ cho cả xã hội, chứ không chỉ cho riêng các cổ đông của nó (xây dựng trên ý tưởng đằng sau tập đoàn B [B Corps], đó sẽ là một giấy chứng nhận về tinh thần tự nguyện dành cho các doanh nghiệp có trách nhiệm với xã hội). Điều khoản của Kickstarter rất rõ ràng và được diễn đạt bằng tiếng Anh đơn giản, phác họa nên một bức tranh khác biệt về một kiểu doanh nghiệp khổng lồ của quyền lực mới:

- Kickstarter sẽ chăm sóc sức khỏe của hệ sinh thái và tính thống nhất của hệ thống.
- Kickstarter sẽ không bao giờ bán dữ liệu người dùng cho bên thứ ba. Nó sẽ tận lực bảo vệ quyền riêng tư và dữ liệu cá nhân của những người sử dụng dịch vụ của nó, kể cả trong các giao dịch với các tổ chức chính phủ…
- Kickstarter sẽ không bao gồm tất cả mọi khả năng hoặc quyền khiếu nại và quyền hạn có thể phát sinh trong tương lai chỉ vì nó có thể hoặc bởi vì làm như vậy là tiêu chuẩn của ngành.
- Kickstarter sẽ không vận động hành lang hoặc kêu gọi cho các chính sách công trừ khi chúng phù hợp với sứ mệnh và giá trị của nó, bất kể mọi lợi ích kinh tế có thể mang lại cho công ty.
- Kickstarter sẽ không sử dụng các lỗ hổng, cũng như các chiến lược quản lý thuế bí mật hợp pháp khác để giảm gánh nặng thuế của mình.

Perry kể cho chúng tôi nghe về cuộc trò chuyện của ông với các

nhà đầu tư tiềm năng vào những ngày đầu: “Chúng tôi đã nói với mọi người ‘Này, chúng tôi không xây dựng thứ này để bán nó. Chúng tôi không xây dựng nó để trở thành công ty đại chúng. Chúng tôi cho rằng những kết quả đó có khả năng tạo nên rào cản cho những động lực lớn nhất, và chúng tôi vẫn nghĩ chúng tôi có thể là một nhà đầu tư tốt… nhưng chúng tôi sẽ làm điều đó theo cách này’”. Chúng ta có thể nghĩ Kickstarter ít giống như kỳ lân huyền thoại mà Silicon Valley đang tìm cách bắt giữ – sinh vật đặc biệt và hiếm hoi, mang lại lợi nhuận kỳ diệu – mà giống như một chú lạc đà thông thường, nó có một chút vất vả hơn, nhưng phục vụ cho một chức năng trọng yếu và nếu được chăm sóc tốt, có thể duy trì được các nhà đầu tư và xã hội cho dài hạn. Một nghiên cứu tại Đại học Pennsylvania phát hiện ra rằng các dự án của Kickstarter đã tạo ra 8.800 công ty và tổ chức phi lợi nhuận mới, và đáng chú ý là tạo ra 29.600 công việc toàn thời gian. Nền tảng này đã tạo ra hơn 5,3 tỷ đô-la với tác động kinh tế trực tiếp đến các nhà sáng chế và cộng đồng của họ.

Perry nghĩ rằng sẽ có nhiều doanh nhân có thể được chuyển sang xây dựng hình ảnh chú lạc đà, chứ không phải là kỳ lân: “Trong thực tế, nó sẽ cho phép thế hệ kế tiếp, thế hệ mà trong đó tôi nghĩ sẽ có rất nhiều doanh nghiệp theo khuynh hướng này… có thể hiểu được rằng không chỉ có một cách thức để làm được điều đó”. Với sự kỳ vọng đang ngày càng tăng lên giữa thế hệ Y và thế hệ những người trẻ hơn về sự tích hợp của lợi nhuận và mục đích, xa hơn những gì Perry dự báo, họ đang thực sự có khả năng làm được. Và logic trong chiến lược của ông thậm chí còn hấp dẫn hơn đối với các doanh nhân tạo ra các cộng đồng quyền lực mới – khi mà số phận của họ thường dựa vào việc họ nuôi dưỡng và tôn trọng cộng đồng của họ như thế nào.

Hành trình – và triết lý – của Perry và những người đồng sáng lập đã chỉ ra con đường có thể đưa chúng ta ra khỏi cuộc sống của các trang trại cùng tham gia, hướng tới một trang web ít mang tính khai thác và mang nhiều tính xã hội hơn: các nền tảng đáp ứng “bài kiểm tra vòng tròn kết nối”. Trên thế giới, những cuộc thử nghiệm đang được tiến hành để thúc đẩy động lực của Perry nhiều hơn nữa và bắt đầu mô phỏng lại các mô hình quyền lực mới (như Facebook, Twitter hoặc Uber) theo

cách phân phối quyền lực và quyền sở hữu một cách có ý nghĩa hơn.

Đến từ trường Đại học Colorado Boulder, Nathan Schneider là một trong những nhà lãnh đạo của một phong trào đang phát triển (nhưng vẫn còn mang nhiều tính học thuật) về việc đấu tranh cho những gì ông gọi là “kết nạp nền tảng”, hoạt động một cách dân chủ và quản lý các hợp tác xã được định hình lại trong một thế giới của những nền tảng công nghệ ngang hàng, chứ không chỉ của riêng các trang trại và nhà máy. Phong trào này muốn biến đổi các trang trại cùng tham gia thành một cái gì đó trông giống như một công xã kỹ thuật số hiện đại.

Schneider nhắm vào các mô hình trong nhiều ngành truyền thống chạy dọc theo ranh giới này, như chuỗi cửa hàng bách hóa John Lewis của Anh. Vào năm 1929, nó được ủy thác sở hữu bởi các nhân viên của nó, những người sẽ được chia sẻ lợi nhuận từ chuỗi bán lẻ và được bầu đại diện cho hội đồng quản trị. Ông cho rằng đối với các nền tảng quyền lực mới, không chỉ những người trong biên chế mà chính hàng triệu người dùng của chúng, là những người nên được chia sẻ giá trị tạo ra, họ phải có tiếng nói trong các quyết định lớn và được bầu làm đại diện trong ban quản trị của các nền tảng này. Ông đã đề xuất rằng người dùng Twitter nên thử mua lại nó. Ông cho rằng nó đang phục vụ một chức năng công cộng thiết yếu. Trong suy nghĩ của ông, đối với tất cả các khó khăn của nó, vấn đề không phải là Twitter không phục vụ người dùng của mình – ông đã trích dẫn các phong trào công lý mạnh mẽ đã phát triển nhờ Twitter như là bằng chứng cho thấy điều đó. Vấn đề là “nền kinh tế của Phố Wall đã trở thành nền kinh tế của Twitter”. Nó được diễn đạt một cách khác nhau. Theo các thuật ngữ của Carr thì Twitter không đạt được thành công như mong đợi; còn theo thuật ngữ của Benkler thì nó đang phát triển mạnh mẽ.

Phong trào #BuyTwitter được Schneider và những người đánh giá cao đủ để nó trở thành một trong năm đề xuất được thảo luận tại cuộc họp thường niên năm 2017 của Twitter. Nó tạo ra một trường hợp nổi trội, trong đó Twitter thực hiện những chức năng rất khác biệt.

Một Twitter thuộc sở hữu của cộng đồng có thể tạo ra các dòng

doanh thu mới và đáng tin cậy, vì chúng ta, với tư cách là người dùng, có thể mua lại với tư cách là đồng sở hữu, cùng sự đóng góp vào thành công của nền tảng. Nếu không có áp lực ngắn hạn của thị trường chứng khoán, chúng ta có thể nhận ra giá trị tiềm năng của Twitter, mà mô hình kinh doanh hiện tại đã phải vật lộn để làm trong nhiều năm. Chúng ta có thể đặt các quy tắc minh bạch và dễ hiểu hơn để xử lý những hành động lạm quyền. Chúng ta bắt đầu lại bằng dữ liệu của nền tảng để thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo. Nhìn chung, chúng ta đều được đầu tư vào sự thành công và bền vững của Twitter. Việc chuyển đổi như vậy cũng có thể đảm bảo lợi tức công bằng hơn cho các nhà đầu tư hiện tại của công ty so với các phương án khác.

Động thái này đã không được chấp nhận bởi Twitter Inc. Và nó sẽ rất khó khăn để chuyển đổi Twitter thành một hợp tác xã hoạt động dựa trên cách này. Nhưng nó đã chỉ ra một tầm nhìn thay thế hấp dẫn khác cho chúng ta với tư cách là người tham gia và cho thế hệ những người sáng tạo nền tảng tiếp theo.

Trên thực tế, các công ty có triết lý và mô hình lấy cảm hứng từ hợp tác xã này đang bắt đầu nổi lên. Hợp tác xã chia sẻ hình ảnh Stocksy tập hợp các nhiếp ảnh gia và nhà làm phim, cho họ cơ hội cấp bản quyền tác phẩm của mình. Đây là một nền tảng kết nạp (co-op) đáng tự hào, đồng thời cũng là một doanh nghiệp triệu đô đang tăng trưởng mạnh mẽ và không ngừng phát triển. Khi họ đặt nó: "(Hãy suy nghĩ thêm về sự tôn trọng và hỗ trợ cho nghệ sĩ, bớt bốc đồng đi.) Chúng tôi tin vào tính toàn vẹn sáng tạo, chia sẻ lợi nhuận công bằng và đồng sở hữu, trong đó mọi tiếng nói đều được lắng nghe".

Để các nền tảng kết nạp và những ý tưởng tương tự thành công, chính phủ sẽ phải làm cho việc huy động vốn trở nên dễ dàng để mở rộng quy mô mà không cần dựa vào các nhà đầu tư lớn hoặc thị trường vốn truyền thống (nếu có chúng, Perry có thể đã không cần phải huy động vốn mạo hiểm cho Kickstarter ngay từ đầu). Điều đó có nghĩa là việc thúc đẩy vốn cổ phần quy mô lớn của cộng đồng, theo cách mà BrewDog đã tín nhiệm, phải đi kèm với chính phủ trong việc thực hiện vai trò đảm bảo trách nhiệm giải trình thực sự và tính minh bạch để các nhà đầu tư nhỏ không bị lợi dụng.

Để định nghĩa đúng các nền tảng khổng lồ, chúng ta cũng cần phải định nghĩa lại thuật toán của chúng. Như Facebook đã cho chúng ta thấy, các trang truyền thông xã hội có sức mạnh to lớn trong việc thay đổi sở thích của người tiêu dùng, thúc đẩy hoặc cản trở chủ nghĩa cực đoan, và ảnh hưởng đến cảm xúc của chúng ta với các đoạn mã tinh chỉnh. Nhưng ngày nay thuật toán của họ hoạt động như một công thức bí mật phục vụ cho những lợi ích cá nhân.

Thay vào đó, hãy xem xét cách thức mà một "thuật toán về lợi ích cộng đồng" có thể hoạt động. Xem thử một thuật toán được thiết kế để ủng hộ lợi ích của người tham gia trên nền tảng và trong xã hội nói chung – thay vì chỉ dành riêng cho chủ sở hữu của nó, hoặc các nhà quảng cáo, nhà đầu tư – là như thế nào?

Nó sẽ cần ba tính năng chính. Đầu tiên, các yếu tố đầu vào thuật toán định hình nội dung chúng ta nhìn thấy và những gì được ưu tiên sẽ hoàn toàn minh bạch cho người dùng, bao gồm các tiêu chí được nền tảng sử dụng để kiểm soát các nội dung bốc đồng hoặc ngôn từ kích động thù địch. Thứ hai, mỗi người dùng sẽ có một số la bàn cho phép họ thay đổi thế giới của mình. Họ có thể can thiệp vào nhiều hơn các nội dung mà họ cảm thấy không thích hợp. Họ có thể "chọn lọc" từ các quan điểm và tầm nhìn của những người nằm ngoài thế giới quan của họ. Họ có thể làm giảm sự kích động. Thứ ba, cài đặt mặc định của thuật toán sẽ áp dụng kiểm tra sở thích công khai, xem xét làm cách nào để nền tảng có thể phục vụ tốt hơn "vòng tròn kết nối" rộng lớn hơn của nó. Điều này có thể hoạt động giống như phiên bản cập nhật của truyền tin cộng đồng mang đến những nội dung với bề nổi đã được chứng minh là giảm căng thẳng xã hội và chủ nghĩa cực đoan, thúc đẩy ngôn luận xã hội, thúc đẩy đa nguyên, giới thiệu về các cộng đồng không được tham gia và bị đối xử bất công. Những người tham gia, lực lượng siêu tham gia trong nền tảng và công chúng rộng lớn hơn có thể có những cuộc tranh luận hợp pháp về việc có nên không, bằng cách nào và mức độ bao nhiêu nếu một nền tảng "đặt trọng tâm" theo hướng này.

QUYỀN LỰC MỚI, NHỮNG NỀN TẢNG MỚI, HAY KHÔNG CÒN NỀN TẢNG?

Một thập kỷ trước, không ai khác ngoài cha đẻ của World Wide Web, Tim Berners-Lee, đã nhìn thấy sự nguy hiểm của các trang trại cùng tham gia trong tương lai.

Năm 2008, gần hai mươi năm sau khi đưa ra tầm nhìn đầu tiên của mình, ông đã kêu gọi xây dựng "những mạng xã hội phi tập trung" để tìm lại trang web yêu thích của mình từ các trang web ngày càng tập trung như Facebook. Ông đã nhìn thấy một giải thưởng lớn trong một thế giới đầy đủ và đa dạng các nền tảng, trong đó "mạng xã hội trực tuyến sẽ miễn nhiễm hơn với sự kiểm duyệt, độc quyền, quy định và các hoạt động khác của quyền lực trung tâm".

Ngày nay, ông ấy đang nỗ lực làm việc trong một dự án để giải quyết từng vấn đề đó, một kế hoạch thay đổi triệt để cách thức các ứng dụng web hoạt động, một dự án sẽ tuyệt giao với tất cả dữ liệu và nội dung cá nhân của chúng ta từ các ứng dụng và nền tảng. Dự án Solid của Berners-Lee sẽ cho phép chúng ta sở hữu dữ liệu riêng của mình như một phần của "vỏ bọc" an toàn cá nhân mà chúng ta sẽ mang theo trong đời sống kỹ thuật số của mình. Vì vậy, hãy tưởng tượng rằng, thay vì có tất cả dữ liệu của bạn trên nền tảng của bên thứ ba, giờ đây bạn sẽ mang chúng theo bên mình (Đây là những gì các chuyên viên công nghệ dẫn đầu gọi là "khả năng tương tác"). Bạn đi khắp nơi với những hình ảnh, bạn bè, lịch sử sức khỏe, bản đồ của tất cả những nơi bạn đã đi qua, danh sách tất cả các giao dịch của bạn – ngay cả danh tiếng trực tuyến bạn đã xây dựng trong nhiều nền tảng, một mặt hàng đặc biệt mạnh mẽ. Bạn được tự do quyết định sẽ cấp quyền truy cập chúng cho ai – và đi kèm với những điều khoản nào. Solid không chỉ là một loại công nghệ khác; nó còn là một triết lý khác. Với Solid, dữ liệu của bạn sẽ "phục vụ cho bạn".

Một giải pháp khác cho vấn đề đặt dữ liệu của một người trong tay của một trung gian quyền lực được tìm ra cùng với sự kỳ vọng to lớn – và được thổi phồng là Blockchain. Blockchain là sổ cái kế toán (ledger) được phân phối công khai cho phép mọi người ghi lại và xem những giao dịch nào đã diễn ra. Không giống như sổ kế toán bí mật tập trung – chẳng hạn như sổ cái của các ngân hàng – Blockchain thật sự minh bạch. Và các giao

dịch được xác minh không phải bởi một lực lượng trung tâm, mà là một quá trình phân tán. Bạn có thể biết Blockchain từ ứng dụng nổi tiếng (và cũng gây tranh cãi) nhất của nó cho đến tận ngày nay: đó là công nghệ nền tảng mà từ đó đồng tiền ảo Bitcoin được xây dựng nên.

Đối với những người không hiểu biết nhiều về công nghệ – và ngay cả với những người đã dành hàng giờ cố gắng để có thể hiểu được vấn đề này – cách thức hoạt động *thực sự* của nó có thể rất khó nắm bắt. Nhưng điều quan trọng nhất cần hiểu đó là nó chính là một trong những ứng dụng tiềm năng của con người. Như tạp chí *The Economist* đã đánh giá, "Nó cung cấp một phương pháp cho những người không quen biết nhau hoặc không tin tưởng lẫn nhau tạo ra một hồ sơ của những người sở hữu những thứ mà khiến cho tất cả mọi người có liên quan đều công nhận. Đó là một cách thức để xây dựng và bảo vệ sự thật".

Tiềm năng này cũng to lớn như cách nó bị thổi phồng (mặc dù, giống như tất cả các công nghệ, Blockchain vẫn còn dễ bị thương tổn bởi sự thâu tóm và chiếm hữu). Nó mở ra một thế giới nơi người dùng có thể trao đổi giá trị trực tiếp mà không cần một người trung gian khai thác. Chúng ta có thể dễ dàng tưởng tượng các hợp đồng bất động sản hoặc các giao dịch tài chính trực tiếp trên Blockchain. Nhưng chúng ta cũng có thể tưởng tượng, những người trung gian bị loại bỏ khỏi các nền tảng khổng lồ của thế giới – Uber hay Airbnb – khi những người lái xe và những người gọi xe, hoặc những người chủ và khách, tìm cách cộng tác và trao đổi trực tiếp với nhau.

Khi chúng ta nhìn vào tương lai, không thiếu các dự đoán về các công nghệ và ý tưởng có sự tham gia tiếp theo sẽ làm thay đổi cuộc sống của chúng ta. Cho dù đó là thực tế ảo (VR), công nghệ tương tác thực tế tăng cường (AR), Blockchain, hoặc thậm chí sự xuất hiện của một đồng tiền ảo mới khác như Metaverse, các nền tảng mà chúng ta biết ngày nay có thể sẽ có khả năng kết thúc một cách khá kỳ lạ. Tuy nhiên, cho dù có xảy ra điều gì đi chăng nữa, chúng ta cần phải bám víu và xây dựng một tập hợp các nguyên tắc đảm bảo rằng thế giới chúng ta sẽ sống ít độc quyền hơn, nhiều sự minh bạch hơn và hòa hợp hơn với tác động rộng lớn của chúng.

Chúng ta, là những người tham gia vào các trang trại cùng tham gia, có thể làm nhiều điều hơn là chỉ than trách về số phận của mình. Trong một cuộc thăm dò của *Guardian* vào năm 2017, ít hơn 1/3 người Mỹ đã đồng ý rằng Facebook tốt cho thế giới, và 26% tin rằng Facebook quan tâm đến người dùng của mình. Cuộc thăm dò cũng cho thấy có sự ủng hộ cho việc đặt các giới hạn cho quyền lực của các nền tảng công nghệ lớn. Nhưng không có lý do gì để giao những công việc này cho các nhà quản lý, những người sẽ có xu hướng tập trung hơn vào việc cắt giảm quyền tự do của nền tảng hơn là bảo vệ lợi ích cho người dùng. Hãy xem xét một số câu chuyện mà chúng tôi đã chia sẻ trong cuốn sách này và bạn có thể bắt đầu xem lướt qua phong trào #FleeFacebook – nó có một số đặc điểm có tính chất lan truyền và tham gia như phong trào *Thách thức Giội xô đá lên đầu.* Không có phong trào nào có thể làm trống hoàn toàn các trang trại, thậm chí một cuộc nổi dậy tương đối khiêm tốn có thể gây ra những thay đổi lớn đối với chính sách hoặc lãnh đạo, như chúng ta đã thấy trong nỗ lực #DeleteUber vào đầu năm 2017. Nó sẽ lấy đi các ứng dụng mới và tâm huyết của quyền lực mới – bởi các nhà công nghệ, doanh nhân và tất cả chúng ta – để tái tạo các điều khoản mà chúng ta đã tham gia.

HƯỚNG TỚI MỘT "XÃ HỘI FULL-STACK"

Nhà tư tưởng chính trị và nhà cải cách xã hội Geoff Mulgan mô tả một trong những nghịch lý lớn của thời đại chúng ta là: "Mọi người được hứa hẹn rằng các dòng biến đổi kinh tế, xã hội và công nghệ sẽ khiến họ cảm thấy mạnh mẽ hơn. Nhưng thay vào đó, mọi người lại nhận thấy các quyết định được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo chính trị và lãnh đạo doanh nghiệp lại quá xa vời với họ. Họ cảm thấy mình như là người quan sát, không phải là người tham gia". Ông trích dẫn nghiên cứu để cho thấy những người trưởng thành trên thế giới nghĩ rằng quốc gia của họ đang đi sai hướng.

Chúng ta đã nhận thấy nghịch lý này diễn ra trong cuộc bỏ phiếu Brexit. Sự khác biệt "nội tại" trong tâm trí của các cử tri "rời bỏ" và "ở lại", theo quan điểm của British Election Study, là một "ý thức sâu sắc hơn về việc bị cô lập". Những người muốn rời khỏi có xu hướng cảm thấy họ ít có quyền kiểm soát được

cuộc sống của chính họ. Trong cùng bối cảnh đó, nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Angus Deaton đã cho thấy mối tương quan rõ ràng giữa những người được dự đoán sẽ nhận được điều mà ông gọi là "cái chết của sự tuyệt vọng" – từ ma túy, rượu và tự sát – và những người ủng hộ Donald Trump.

Nỗi e ngại về tự động hóa và thực tế khắc nghiệt của tình trạng trì trệ thu nhập, bất bình đẳng đang gia tăng là tất cả những gì tạo nên cảm xúc bị cô lập này. Ngay cả những người được cho là "kẻ thắng cuộc" trong mô hình toàn cầu hóa cũng cảm thấy xa rời khỏi các tổ chức xã hội cốt lõi, từ chính phủ, truyền thông cho đến giáo dục, như Edelman Trust Barometer đã chỉ ra. Chúng ta có thể trút bỏ sự thất vọng của mình ngay lập tức trên phương tiện truyền thông xã hội và tìm thấy nhiều người sẽ cổ vũ cho chúng ta. Nhưng chúng ta vẫn có thể cảm thấy ít kiểm soát được những thực tế khó khăn trong cuộc sống của mình, cũng như trong cách thức chúng ta hòa nhập vào xã hội và cách chúng ta tương tác với chính phủ, các tổ chức của mình.

Để thu hẹp khoảng cách này, điều cần thiết là thực sự làm giảm được khoảng cách giàu nghèo và bất bình đẳng trong thu nhập, cũng như thay đổi điều kiện vật chất của những người bị bỏ lại phía sau. Nhưng thách thức phức tạp hơn là cách chúng ta tạo ra nhiều cơ hội có ý nghĩa hơn để mọi người chủ động định hình cuộc sống của họ và kết nối với các tổ chức định hình chúng. Mọi người cần phải cảm thấy họ là chủ sở hữu đối với số phận của mình, hơn là con tốt của giới tinh hoa. Nếu như hành động duy nhất có ý nghĩa của tất cả các cơ quan này là thỉnh thoảng tổ chức bầu cử hoặc trưng cầu dân ý, thì mọi người sẽ tự động có xu hướng sử dụng sự tham gia của họ như là một cách để thể hiện sự tức giận. Nền tảng những người có quyền lực và cực đoan sẽ cung cấp những câu trả lời dễ dàng. Nhưng chúng ta cần có một cái gì đó khác: một thế giới mà sự tham gia của chúng ta là sâu sắc, liên tục và nhiều lớp, không hời hợt và gián đoạn.

Hãy nghĩ thế giới này là "xã hội full-stack".

Khi các lập trình viên nói về các lớp (stack), họ đề cập đến các thành phần khác nhau của phần mềm làm việc cùng nhau để tạo ra một chuỗi sản phẩm: ngôn ngữ lập trình, các ứng dụng,

và một hệ điều hành. "Toàn bộ các lớp (full-stack)" là khi tất cả các lớp đó kết hợp lại với nhau để tạo thành một tổng thể mạch lạc, bao gồm những thứ chúng ta có thể thấy (phần "front end") và cả những cái mà chúng ta không thấy được (phần "back end").

Đây là một phép loại suy tốt cho thế giới chúng ta cần tạo ra, một nơi mà mọi người có thể tham gia và cảm nhận quyền sở hữu nhiều hơn trên mọi khía cạnh của cuộc sống – sự tham gia của họ với các nền tảng công nghệ, công việc, sức khỏe và giáo dục, tất nhiên là cả nền dân chủ và các sự kiện của chính phủ. Điều này không thể xảy ra thông qua "ứng dụng tuyệt vời", mà nó đòi hỏi phải có một sự thay đổi về văn hóa và cấu trúc, với tất cả các thể chế cùng xây dựng các tuyến đường sâu sắc hơn và bổ ích hơn cho mọi người được tham gia. Lý do quan trọng nhất mà mọi người không tin tưởng vào các tổ chức là các tổ chức này không thực sự tin tưởng mọi người, thường xuyên cung cấp cho họ các cơ hội, không đáng kể, rời rạc và gây khó chịu để họ tham gia. Để tạo ra xã hội full-stack, chúng ta cần mơ tới những mô hình hoàn toàn mới, khiến cho chúng ta cảm thấy mình có quyền lực hơn và kết nối với nhau hơn trong tất cả các vai trò như: bệnh nhân, người nộp thuế, người tiêu dùng, hàng xóm, cử tri, học sinh và phụ huynh.

XÂY DỰNG CÁC LỚP

Để giúp chúng ta hình dung ra một xã hội full-stack có thể trông như thế nào, dưới đây là hai câu chuyện về cách mọi người thêm các vai trò vào các lớp trong các lĩnh vực quan trọng – một câu chuyện về giới truyền thông, câu chuyện khác về chính phủ. Mỗi câu chuyện dạy chúng ta điều gì đó về cách làm cho mọi người cảm thấy quyền lực hơn, và cách thức để làm cho xã hội trở nên mạnh mẽ hơn. Và chúng đưa ra một bài học quan trọng: nếu chúng ta muốn xây dựng lại lòng tin của công chúng trong các tổ chức của mình, chúng ta phải để mọi người nắm lấy tay mình.

Từ người đăng ký đến người quyết định: Câu chuyện của De Correspondent

Trong năm 2009, Rob Wijnberg, trong khi vẫn còn ở tuổi đôi

mươi của mình, trở thành tổng biên tập trẻ nhất của tờ báo uy tín ở Hà Lan NRC Next. Anh từng được ca ngợi là một cậu bé tài năng và đã có một cuốn sách bán chạy nhất mang tên mình. Là một nhà triết học được đào tạo bài bản và với nghề làm báo ăn vào máu của mình (cả bố mẹ anh đều là nhà báo), anh đã xây dựng được danh tiếng về sự thấu đáo và khiêm tốn, một sự trở lại của các thế hệ viết tin tức tràn đầy màu sắc với các phóng viên tập trung vào sự quan tâm của công chúng hơn là các nội dung được tài trợ.

Hai năm sau, anh bị sa thải. Anh đã cố gắng dịch chuyển tờ báo ra khỏi hướng đi của các bản tin nóng được định hướng, mà anh thấy rất dễ bị thổi phồng, giật gân và có tuổi thọ ngắn, anh ủng hộ việc phân tích, bao quát các vấn đề về cấu trúc và các hình thức báo chí điều tra nhiều kỳ. Đó là một điều hấp dẫn và thú vị khi khiến cho hàng loạt tỷ phú bị cuốn vào vụ bê bối Hồ sơ Panama. Tuy nhiên, anh nói với chúng tôi, điều quan trọng hơn nhiều là độc giả hiểu được hệ thống cơ bản của việc trốn thuế và rửa tiền trên phạm vi toàn cầu. Quan điểm bất thường này không phù hợp với mục tiêu kinh doanh của chủ sở hữu *NRC Next,* và khi anh từ chối thay đổi cách tiếp cận của mình, anh đã bị sa thải.

Đây từng là điểm kết thúc của câu chuyện. Vào thế kỷ 20, bắt đầu một tờ báo là một nỗ lực rất tốn kém đòi hỏi tất cả các phương thức cơ sở hạ tầng vật chất và chi phí vốn, đó là lý do tại sao các biên tập viên bị sa thải thường không bắt đầu thành lập những tờ báo mới. Nhưng Wijnberg không phải là người dễ dàng bỏ cuộc. Nếu anh ấy không thể định hướng lại báo chí trong một tổ chức quyền lực cũ, anh sẽ làm điều đó bằng cách tạo ra tờ báo trong quyền lực mới.

Wijnberg đặt ra một tầm nhìn cho một loại ấn phẩm mới mà sẽ giữ lại các yếu tố cần thiết của báo chí chất lượng cao, trong khi định hình lại mọi thứ khác. Ấn phẩm mới này sẽ tái đầu tư ít nhất 95% doanh thu của nó vào người làm báo và phát triển nền tảng. Chính sách bảo mật rõ ràng của nó sẽ ngăn cấm nó thu thập thông tin cá nhân không cần thiết về độc giả của mình. Nó hoàn toàn không có quảng cáo. Nó sẽ là nơi để biểu hiện những ý kiến “chủ quan mang tính cởi mở”, từ chối huyền

thoại rằng các nhà báo là "bộ máy khách quan", và khuyến khích các phóng viên tích cực theo đuổi sự thay đổi trong thế giới thực. Và quan trọng nhất, nó sẽ tái tạo mối quan hệ giữa một ấn phẩm và độc giả của mình bằng cách biến họ thành những người tham gia tích cực vào quá trình sản xuất báo chí.

Anh đã trao ý tưởng của mình cho cộng đồng, mời mọi người bước lên để ủng hộ tầm nhìn của anh và trở thành người đăng ký đầu tiên. Anh đã phá vỡ kỷ lục thế giới cho báo chí được tài trợ bởi cộng đồng. Sáng tạo của anh, *De Correspondent,* đã có được 1,7 triệu Euro ủng hộ trong ba mươi ngày, và chỉ trong ngày đầu tiên công bố đã có 19.000 người theo dõi (được gọi là "thành viên").

Đề xuất cốt lõi của *De Correspondent* là một ý tưởng quyền lực mới quan trọng. Như Ernst-Jan Pfauth, người đồng sáng lập và nhà xuất bản của Wijnberg, nói: "Những người trước đây được gọi là 'khán giả' là nguồn kiến thức, nhà chuyên môn và những người có kinh nghiệm tuyệt vời nhất mà các nhà báo có quyền tiếp cận. Tuy nhiên, nguồn tài nguyên này đã không được sử dụng đúng mức trong hơn một thế kỷ rưỡi". Anh nói thêm: "Chúng tôi tin rằng các nhà báo hiện đại không nên xem độc giả của họ như là một nhóm những người theo dõi phiền toái. Thay vào đó, họ nên xem độc giả là một mỏ vàng tiềm năng của các thông tin từ chuyên gia".

Điều này đi vào thực tế theo nhiều cách tại *De Correspondent.* Mỗi nhà báo chia sẻ ý tưởng câu chuyện của họ hoặc câu hỏi mà họ muốn điều tra với các thành viên trước khi họ bắt tay vào việc viết bài. Sau đó, người đọc được mời để mô tả kiến thức chuyên môn của họ trong chủ đề đó và chia sẻ những hiểu biết sâu sắc, ý tưởng hoặc danh sách độc giả tiềm năng. Người đọc được cung cấp các công cụ để sắp xếp, xây dựng và chỉnh sửa tài liệu từ tờ báo, bổ sung thêm các nguồn từ bên ngoài và trải nghiệm của riêng họ. Và mọi bài báo trên tờ báo đều kết thúc bằng một đề nghị dành cho độc giả rằng "đưa ra những đóng góp theo hướng mà phóng viên thấy có liên quan nhất về mặt báo chí".

De Correspondent thay đổi "bình luận" của người dùng thành "đóng góp" và đã biến chúng thành một phần không thể thiếu

của sự trải nghiệm, chứ không phải chỉ là một suy nghĩ. Biên tập viên và nhà báo mời các thành viên cụ thể viết bài đăng của khách để phản hồi các bài viết họ đã tương tác. Họ đối xử với độc giả như các chuyên gia bằng cách cho phép họ thêm thẻ tag vào tên của mình để phản ánh những lĩnh vực kiến thức đặc biệt và thêm vào đó là tiểu sử của riêng họ (chưa từng có tiền lệ trên các trang truyền thông truyền thống, nơi mà những thông tin giới thiệu duy nhất bạn được nhìn thấy là của những tác giả).

Trong khi làm tất cả điều này, *De Correspondent* tự cảm thấy họ đang xây dựng nên một "Hộp dữ liệu cá nhân vĩ đại nhất thế giới" – một cộng đồng đáng tin cậy của những cộng tác viên chuyên môn, từ các nhà khoa học đến y tá, giúp các nhà báo viết những câu chuyện hay hơn, thu được nhiều nguồn tin và người đối thoại đa dạng hơn.

Độc giả của họ thích được hành động. *De Correspondent* hiện đang tiến hành "cuộc phỏng vấn nhóm lớn nhất Hà Lan với những người tị nạn", yêu cầu độc giả kết nối với những người tị nạn chính trị, gặp gỡ họ hàng tháng để phỏng vấn và chia sẻ những câu chuyện (thường bị bỏ qua) của họ. Hàng trăm người đã tham gia.

Một ví dụ khác, khi phóng viên môi trường Jelmer Mommers muốn khởi động một cuộc điều tra nhắm vào Shell, anh ta bắt đầu với một bài đăng trên blog hỏi: "Gửi đến những nhân viên Shell: Chúng ta cần trò chuyện". Thay vì giấu kín những phát hiện của mình cho đến khi viết một tựa đề "Bí mật lớn", anh chia sẻ kiến thức và những câu hỏi ngày càng mạnh mẽ của mình với độc giả và tìm kiếm sự giúp đỡ của họ. "Các bản cập nhật mà Jelmer xuất bản đã khuếch đại độ phủ và sự tin tưởng của anh ấy. Họ mang đến những độc giả mới và những nguồn mới", Ernst-Jan Pfauth giải thích. Một trong những độc giả đó đã trao cho anh một kho tàng tài liệu chứng minh Shell đã hiểu được những rủi ro nghiêm trọng gây ra bởi nhiều thập kỷ biến đổi khí hậu trước khi nó chịu thừa nhận điều đó.

Một vài năm sau chiến dịch huy động vốn cộng đồng ban đầu, *De Correspondent* đang phát triển mạnh với hơn 52.000 người đăng ký (trên cơ sở bình quân đầu người, không xa các ấn phẩm

lớn như *Wall Street Journal,* và nó vẫn chủ yếu được viết bằng tiếng Hà Lan). Nó có tỷ lệ quay trở lại mà hầu hết các công ty truyền thông sẽ chiến đấu đến chết để giành được: 79% trên số người đăng ký theo năm, và 89% trên số người đăng ký theo tháng. Và bây giờ nó đang lên kế hoạch để đưa mô hình của nó ra toàn cầu.

Trong một thời đại hoài nghi về truyền thông truyền thống, không ngừng nói về "tin giả", và một tổng thống Mỹ đã mô tả phương tiện truyền thông là "kẻ thù của nhân dân", *De Correspondent* cho chúng ta biết cách để khiến cho sự tham gia và ý thức chia sẻ quyền sở hữu trở lại thành một chức năng xã hội quan trọng. Những người đã mất niềm tin vào các phương tiện truyền thông được cung cấp một cơ hội để tác động vào nó, không chỉ là độc giả thụ động, mà là người tham gia thực sự. Khi làm như vậy, mọi người trở thành một phần của cuộc phiêu lưu. Các thời báo như *The Guardian* và *New York Times* đang bắt đầu tạo ra sự kiện này, giới thiệu các "thành viên dẫn dắt" lớn nhấn mạnh sứ mệnh xã hội cao hơn của họ. Phần thưởng cho sự tham gia thực sự sẽ giành chiến thắng bằng cách từ bỏ tượng đài của mình và mời độc giả của họ cùng tham gia.

Chính phủ phân nhánh: Câu chuyện của Audrey Tang

Tại Đài Loan (Trung Quốc), Audrey Tang, một lập trình viên và là nhà hoạt động chuyển giới ba mươi sáu tuổi, đáng kinh ngạc và không sợ hãi, được biết đến như là một trong những nhà công nghệ giỏi nhất xứ Đài, đang cho thấy những gì có thể xảy ra khi quyền lực mới được đưa vào trung tâm của chính quyền.

Hành trình của cô bắt đầu vào năm 2012, khi chính quyền Đài Loan phát hành một quảng cáo mô tả người dân nhìn chăm chú vào những chi tiết phức tạp của một gói cải cách kinh tế xuất hiện phía trên họ. "Thông điệp cơ bản: Nó quá phức tạp với bạn, nhưng đừng lo lắng, hãy tin tưởng chúng tôi. Nó thực sự xúc phạm", Audrey nói với Claire Richard tại trang blog Open Culture. Vì vậy, một nhóm tin tặc đã tạo một trang web công bố rõ ràng tất cả dữ liệu ngân sách của chính quyền, giúp mọi người dễ dàng tham gia và tranh luận về các sự kiện. Họ gọi nó là g0v.tw, một "nhánh rẽ" thông minh dựa trên địa chỉ trang web chính thức của chính quyền, bằng cách hoán đổi chữ O

thành con số 0.

Những thách thức kỹ thuật quan trọng nhất là tạo ra được những hình ảnh đủ hấp dẫn để mọi người có thể hiểu chính phủ thực sự làm gì. Để làm điều đó, bạn phải quét rất nhiều dữ liệu. Trang "g0v" muốn tranh thủ đám đông, nhưng họ phải tìm một giải pháp kỹ thuật để mọi người cùng tương tác: "Nếu chúng tôi yêu cầu mọi người sao chép toàn bộ số trang trong bảng Excel, có thể mất bốn phút", Tang nói. "Trên Internet, như vậy là quá dài: mọi người có thể tìm thấy sự hài lòng tức thì ở nơi khác, họ có thể đơn giản 'thích' hoặc 'chia sẻ' trên Facebook chỉ trong vài giây. Không nên mất hơn một phút: đó là giới hạn trên Internet".

Vì vậy, họ đã cắt giảm rất nhiều dữ liệu về chi tiêu của chính quyền thành những dòng "captcha" chỉ mất vài giây để chuyển tải, và thêm huy hiệu để khuyến khích mọi người tiếp tục. Tang nói về nó với sự nhiệt tình đặc trưng: "Chỉ mất năm giây và nó thực sự cho cảm giác như bạn đang giúp đất nước! Nó vừa hữu ích, đơn giản, thỏa mãn và vui vẻ. Đây là chìa khóa của việc sử dụng nguồn lực từ cộng đồng: bất cứ khi nào có một cách để đo lường sự tiến bộ của người chơi, mọi người có thể tiêu tốn hàng giờ liền mà không cần ngủ để hoàn thành trò chơi!".

Dự án đã thu hút 9.000 người trong vòng hai mươi bốn giờ.

Vào năm 2016, bí quyết tiếp theo của Tang và g0v là phối hợp giữa ngành công nghiệp taxi truyền thống, chính quyền Đài Loan và các công ty chia sẻ hành trình như Uber để tìm ra cách tiếp cận mới cho việc điều chỉnh. Cô đã sử dụng một nền tảng trực tuyến được gọi là Pol.is để dàn dựng một quy trình xây dựng sự đồng thuận một cách đáng chú ý, để mang 4.500 người dùng và các tài xế đến cùng nhau để đề xuất các giải pháp và phát trực tiếp việc ra quyết định. Một đạo luật mới nổi lên đã lấy được những nhượng bộ lớn từ Uber, bao gồm yêu cầu Uber phải chi trả cho tài xế đầy đủ hơn và cung cấp bảo hiểm, và bù lại điều đó sẽ giúp cho các giải pháp thay thế xã hội dân sự trở nên dễ dàng hơn để Uber mở rộng.

Trong cuộc hành trình của mình, Tang đã đi từ một nhà hoạt động bên ngoài hệ thống để trở thành một chính trị gia có tầm

nhìn và là bộ trưởng trẻ nhất không có trong biên chế của lịch sử Đài Loan. Trong nhiệm kỳ của mình, Tang đã thuê "Những viên chức tham gia", những người mà công việc của họ là tạo ra cơ chế cho sự tham gia có ý nghĩa vào công việc của chính quyền bởi những người bình thường, điều gì đó có vẻ hiển nhiên nhưng bằng cách nào đó vẫn cho thấy vô cùng xa vời với sự quản lý của nhà nước trong thế kỷ 20.

Tang quyết tâm tìm ra nhiều cách hơn nữa để đưa mọi người tham gia (và đồng sở hữu) những quyết định của chính quyền. Nền tảng hợp tác của thầy tu Nathan Schneider cũng có cùng động lực: ông tin rằng chìa khóa để khiến cho bài giảng đạo của mình hài hòa và sâu sắc hơn với công chúng là để mọi người liên tục tranh luận, bỏ phiếu, và cân nhắc. Ông gọi đây là "phân chia tính dân chủ": "Tôi tin vào ý tưởng chia nhỏ sự dân chủ của chúng ta để bạn không chỉ chọn lựa một đại diện thay mặt cho bạn trên mọi thứ; hãy tưởng tượng dân chủ giống như một loạt các thể chế nhiều tầng và nhiều lớp mà bạn có liên quan dựa trên mối quan hệ của bạn với dịch vụ đó". Ông tưởng tượng điều này sẽ được áp dụng cho mọi thứ từ việc chọn những người đứng đầu của một hệ thống chăm sóc sức khỏe cho đến việc lựa chọn người điều hành các nền tảng trực tuyến lớn trong cuộc sống của chúng ta.

Để giải trí một chút, hãy dành ít phút suy nghĩ về tờ khai thuế thường niên khiêm tốn (và đáng ghét). Hãy tưởng tượng nếu nó không còn bất khả xâm phạm và nhàm chán, mà thay vào đó là hoàn toàn phát huy được vai trò của nó và thể hiện được tính tham gia, trong đó mỗi công dân đều được nghe những câu chuyện về những người mà tiền thuế của họ đã giúp đỡ và được nhìn thấy đầu ra cho số tiền họ nộp vào. Thay vì là thời điểm mỗi năm một lần đáng sợ, nó sẽ cung cấp phản hồi cho công dân trong suốt cả năm. Mọi người có thể ngạc nhiên bởi một video cảm ơn màu xanh từ một công dân có cuộc sống được tiền đóng thuế của họ thay đổi: người lao động trong một ngành đang suy giảm, những người dân đã được tái đào tạo, những đứa trẻ đang vui đùa trong một sân chơi mới, các bác sĩ đã phát triển được một phương pháp mới điều trị ung thư. Mọi người thậm chí có thể đóng vai trò tích cực hơn trong việc quyết định một phần tiền thuế của họ đi đâu.

Điều này đã diễn ra ở một số nơi, đặc biệt là ở cấp độ thành phố. Ngân sách có sự tham gia là một ý tưởng bắt đầu từ nhiều thập kỷ trước tại thành phố Porto Alegre của Brazil, nhưng hiện đang lan rộng ra khắp thế giới và kết hợp với văn hóa cộng đồng Internet. Chương trình ngân sách có sự tham gia đầy tham vọng của Paris do Thị trưởng Anne Hidalgo dẫn đầu đã dẫn đến hàng trăm ngàn người Paris nhiệt tình tranh luận và bỏ phiếu cho các dự án gần gũi với cuộc sống hàng ngày của họ, mọi thứ từ những không gian xanh công cộng đến việc giúp đỡ người vô gia cư. Điều này cũng được phản ánh ở sự thành công của chương trình ngân sách và kết nối với công dân tại Reykjavik, đã thu hút gần 60% dân số của thành phố đó.

Các kế hoạch như thế này phải tính đến sự thiên vị vốn có trong bất kỳ hoạt động tập hợp nguồn lực nào – đặc biệt là thách thức phân biệt giữa những gì là quan trọng và điều gì có sức hấp dẫn để lan truyền, và đảm bảo rằng chúng hầu như không được hưởng lợi từ đặc quyền. Nhưng nếu làm tốt, họ có thể phục vụ một mục đích lớn hơn: tạo cho mọi người cảm giác được làm chủ và có nhiều cơ hội hơn để tham gia.

***

Đây chỉ là một vài ví dụ về các loại nỗ lực chúng ta cần để xây dựng các lớp. Thật dễ dàng và thú vị để tưởng tượng nhiều hơn nữa. Ngành y tế, là một ví dụ, được tạo ra để cho phép sự tham gia nhiều hơn – và trong một xã hội già cỗi, nó sẽ là lĩnh vực quan trọng cần phải được tập trung. Trên thực tế, mức độ bệnh nhân cao hơn đã kích hoạt cái gọi là "Bùng nổ thuốc thang của thế kỷ 21".

Đổi mới Dịch vụ Y tế Quốc gia (National Health Service) dưới hồi còi của Helen Bevan đòi hỏi chúng ta phải xem việc chăm sóc sức khỏe như là một đóng góp cho nền dân chủ của mình: một sự đầu tư liên tục cho lợi ích cá nhân và lợi ích công. Để khuyến khích điều này, lớp sức khỏe sẽ cần phải được xây dựng để cho phép các cộng đồng bệnh nhân hoạt động sôi nổi theo phong cách của PatientsLikeMe, nền tảng mà chúng tôi đã mô tả ở phần đầu cuốn sách. Chúng tôi cũng nhìn thấy sự hứa hẹn trong việc xuất hiện dữ liệu và hợp tác dịch vụ đám mây dùng cho lịch sử y tế – nơi mọi người có thể bảo vệ thông tin cá nhân

của họ tránh khỏi bàn tay tò mò của các nền tảng lớn, và sau đó "sản xuất ngang hàng" để có được kết quả sức khỏe tốt hơn.

Xây dựng thêm nhiều cách thức để tham gia sâu hơn vào các lĩnh vực thường khép kín với công chúng sẽ là điều hết sức quan trọng. Việc tham gia vào mạng lưới dịch vụ y tế khẩn cấp tình nguyện GoodSAM, khởi đầu ở nước Anh, sẽ cho phép những người dân bình thường được huấn luyện về sơ cứu để hỗ trợ và tăng cường cho các hệ thống y tế lớn. Alex Grant, một sinh viên mười chín tuổi được huấn luyện đã cho biết:

Với tư cách là người phản hồi của GoodSAM, tôi đã tình nguyện rèn luyện kỹ năng cứu thương đầu tiên trong cộng đồng địa phương xung quanh mình. Trong một cảnh báo đặc biệt của GoodSAM, tôi chịu trách nhiệm cho một bệnh nhân bị ngừng tim cách tôi vài trăm mét. Chúng tôi đã nhanh chóng được hỗ trợ bởi Dịch vụ Xe cứu thương London và làm việc không mệt mỏi trong bốn mươi phút để cứu sống người này. Chúng tôi đã trông nom ông ấy cho tới khi có dấu hiệu hồi phục tuần hoàn tự nhiên. Bệnh nhân duy trì nhịp tim cho đến khi đến bệnh viện – đủ lâu để gia đình thực hiện chuyến đi dài 200 dặm trở về với ông ấy, nơi họ có thể nói lời tạm biệt và nắm tay nhau lần cuối. Không phải tất cả các câu chuyện đều có một kết thúc có hậu, nhưng bạn chắc chắn có thể cố gắng tạo sự khác biệt – thông qua sự thoải mái, thông cảm và tạo cơ hội chiến đấu cho sự sống còn.

GoodSAM hiện đủ lớn để có thể bổ sung cho các dịch vụ xe cứu thương ở các thành phố của nước Anh, nhưng cũng có một lợi thế khác: nó giúp mang cộng đồng đến gần nhau hơn, và mang đến cho những người như Alex Grant một ý thức sâu sắc về sự tham gia.

Trên khắp các lĩnh vực, bạn có thể bắt đầu nghĩ ra vô vàn các ý tưởng hoàn toàn khác nhau. Hãy nghĩ về các nền tảng quyền lực mới giúp người nghỉ hưu dễ dàng giảng dạy và cố vấn cho người thất nghiệp trong thời đại gia tăng tự động hóa; hệ sinh thái khổng lồ của các câu lạc bộ địa phương, trong đó mọi người có kiến thức nền tảng khác nhau có thể hình thành các cộng đồng tập trung vào bất cứ điều gì – từ việc học tiếng Hindi đến việc chống phân biệt chủng tộc. Hãy suy nghĩ về tương lai của

năng lượng sạch được phân phối sắp tới hứa hẹn cho phép những người bình thường nắm bắt, sử dụng, thậm chí bán điện trở lại vào lưới điện và bán điện cho nhau.

Tất cả chúng ta đều cần xây dựng mô hình – và tìm kiếm các mô hình – giúp những người bình thường có được cảm giác sở hữu, kết nối với nhau và với xã hội rộng lớn nói chung. "Sự tham gia" cần nhiều hơn so với một trang web cho phép bạn chỉ ra những ổ gà thường xuyên xuất hiện trên đường phố; nó cần phải là một trải nghiệm liên tục và hấp dẫn giúp cho mọi người làm việc cùng nhau trên những điều thực sự quan trọng.

Xây dựng một xã hội full-stack sẽ gặp khó khăn vào thời điểm mà sự hỗ trợ công cho nền dân chủ hiện đang ở mức thấp trong phần lớn các nước công nghiệp hóa và đặc biệt là ở giới trẻ. Và sẽ luôn có sự căng thẳng giữa việc thu hút mọi người thể hiện ra những điều đã được tính toán sẵn và sự cám dỗ dễ dàng cho tất cả chúng ta khi bắt đầu cảm thấy hứng khởi. Nó sẽ yêu cầu những người ở bên cạnh các thiên thần phải trở nên tốt hơn rất nhiều trong việc cung cấp những trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng, các vòng lặp phản hồi có sức hút, và một loạt các ưu đãi hấp dẫn khi họ làm việc để khôi phục sức sống cho các chức năng xã hội thiết yếu của chúng ta.

KIỆT TÁC HỖN LOẠN CỦA QUYỀN LỰC MỚI

Tại Reddit, với hơn bảy mươi hai giờ trong tháng 4 năm 2017, một cái gì đó kỳ lạ nhưng bất ngờ tốt đẹp đã xảy ra. Đó là một câu chuyện mà theo nhiều cách đã tổng hợp câu hỏi lớn chưa được giải quyết khi chúng ta kết thúc cuốn sách này: *Liệu quyền lực mới cuối cùng sẽ làm nhiều hơn nữa để mang chúng ta lại gần với nhau và xây dựng một thế giới tốt hơn, hay là để chia rẽ chúng ta và làm trầm trọng thêm sự bất bình đẳng*. Reddit đặt ra một thách thức đơn giản cho cộng đồng của mình: nó tạo ra một khung hình ảnh rộng lớn, trống rỗng được gọi là "Place" (Địa điểm), trong đó người dùng được mời đóng góp, từng điểm ảnh (và mỗi người dùng được giới hạn năm phút một lần để đặt một điểm ảnh) để tạo ra một tác phẩm nghệ thuật lớn. Những đóng góp sớm chiếm ưu thế là dương vật, chữ vạn (), và những lời chửi rủa (nếu bạn nhớ lại tiến trình của #RedditRevolt trong chương 5, điều này sẽ không làm bạn ngạc nhiên nhiều).

Nhưng chẳng mấy chốc, những thiên thần tốt hơn trên Reddit đã phản ứng với những điểm ảnh của riêng họ.

Một nhà quản lý sản phẩm tại Reddit nhận xét rằng "điều thực sự đáng kinh ngạc là thấy được cộng đồng đã tổ chức và bắt đầu tự giác nhanh như thế nào để giữ cho nó tích cực". Một bản sao tuyệt đẹp của "Starry Night" của Van Gogh, đã xuất hiện và nhờ sự giúp đỡ của những người khác trong cộng đồng, đã sống sót sau một cuộc tấn công từ một nhóm vô tổ chức của những người góp vào những điểm ảnh đen, tự gọi mình là "The Black Void" (Khoảng đen vô ích). Quốc kỳ của các nước bắt đầu được giương lên; các quốc gia bắt đầu chiến đấu với nhau và sau đó lập lại hòa bình. Người hâm mộ trưởng thành của Lego đã tự mình xen vào để quảng bá những viên gạch xếp hình yêu quý của họ. Một người đàn ông muốn sử dụng Place để thực hiện một lời cầu hôn, tranh thủ sự giúp đỡ của cộng đồng để làm cho nó trông đẹp hơn và giữ nó ở đó. Kế hoạch của anh đã bị phá hoại một cách tàn nhẫn, nhưng sau đó một phần được cứu vớt bởi một cộng đồng cống hiến chính bản thân để vẽ lên hình những trái tim. Hơn một triệu người đã đặt ra 16 triệu điểm ảnh để tạo ra một kiệt tác cộng tác phức tạp, hỗn loạn, bằng một số biện pháp khác nhau; đây có thể được xem là tác phẩm nghệ thuật nhóm lớn nhất từ trước tới nay.

Cuối cùng, các lực lượng của ánh sáng đã áp đảo hơn và có tổ chức hơn so với các lực lượng của bóng tối trên Reddit Place – và họ đã làm điều đó bằng cách đón nhận hành động tập thể và thông qua sức mạnh từ các giá trị cốt lõi của họ. Reddit Place trở thành một phép ẩn dụ cho một "xã hội full-stack" có thể trông như thế nào – với nhiều biểu hiện về sự tham gia về chính trị, kinh tế và văn hóa, được thể hiện trên một khung ảnh kỹ thuật số lớn. Tất cả những người đóng góp cảm thấy họ là chủ sở hữu bởi vì mỗi người trong số hàng triệu người thực sự là một. Việc xây dựng loại thế giới này sẽ hỗn loạn – và chắc chắn sẽ không thực hiện được nếu không có các nhóm thù địch, sự đồng thuận, và rất nhiều sự phân tâm. Nhưng đó là một thế giới mà tất cả chúng ta có thể cùng nhau tạo ra, và đó là một thế giới rất đáng để tranh đấu.

Bảng chú giải

Ngôn ngữ của Quyền lực mới

An ACE idea – Ý tưởng ACE: Ý tưởng được thiết kế để cộng đồng có thể nắm bắt và lan truyền nó. Ý tưởng này phải *có tính khả thi* vì nó được thiết kế cho mọi người sử dụng để làm một điều gì đó, phải *được kết nối* để người dùng cảm thấy họ là một phần của một cộng đồng chung, và *có thể mở rộng* bởi vì nó được cấu trúc với một gốc chung, để khuyến khích cộng đồng thay đổi và mở rộng nó.

Blend power – Kết hợp quyền lực: Phối hợp quyền lực cũ và quyền lực mới theo cách giúp chúng củng cố lẫn nhau.

Bridge – Người kết nối: Một tác nhân thay đổi quyền lực mới, người có thể kết nối một cách có ý nghĩa với thế giới quyền lực mới, tạo nên "những bước nhảy" thực tế giữa quyền lực cũ và mới. Công việc của người kết nối là tạo ra một cấu trúc để mọi người tham gia. *Người đeo bộ râu ảo* thường bị nhầm lẫn với người kết nối, nhưng thực sự chỉ là vỏ bọc bên ngoài của một tổ chức sợ rủi ro và đứng bên lề của sự ảnh hưởng.

Camel – Lạc đà: Nền tảng hoặc tổ chức quyền lực mới mang lại lợi nhuận kinh tế ít ngoạn mục hơn so với phiên bản tùy chỉnh khác của nó là "kỳ lân", nhưng phục vụ một chức năng xã hội quan trọng, có thể duy trì các nhà đầu tư và cộng đồng của nó lâu dài.

The Circle test – Bài kiểm tra vòng tròn kết nối: Tìm hiểu xem liệu tác động của một nền tảng quyền lực mới, cả ở bên trong

tam giác lẫn vòng tròn rộng lớn hơn của nó, có mang tính tích cực hay không.

Connected connector – Người kết nối được kết nối: Những người được kết nối với nhau, chia sẻ cùng một thế giới quan, và có tầm ảnh hưởng nhất định trong phạm vi của họ. Đối với một phong trào quyền lực mới, việc xác định và nuôi dưỡng đúng các mối quan hệ với những người kết nối được kết nối phù hợp có thể tạo nên sự khác biệt giữa việc thành công và thất bại.

Crowd-jacking – Sự đùa giỡn của cộng đồng: Khi một chiến dịch bị tước đoạt khỏi mục đích ban đầu của nó bởi sự bất thường của cộng đồng. (Sự nổi tiếng của con tàu Boaty McBoatface là một ví dụ.)

Founder feeling – Cảm giác là người sáng lập: Cảm giác vượt trội mà nhân viên, kiểm soát viên và người lao động cơ hữu tìm kiếm, như thể họ là những người sáng lập khởi nghiệp, ngay cả khi họ đang làm việc cho người khác.

Full-stack society – Một xã hội full-stack: Một thế giới trong đó tất cả các tổ chức kinh tế và xã hội lớn được thiết kế để mọi người có thể định hình một cách có ý nghĩa hơn trên mọi khía cạnh trong cuộc sống của họ.

Harnessing the three storms – Khai thác ba cơn bão: Những phong trào thành công thường được xây dựng dựa trên những **cơn bão** – những khoảnh khắc sống động đầy kịch tính và cấp thiết của con người, thường khó có thể dự đoán được nhưng nó cung cấp một nguồn năng lượng tuyệt vời. Đôi khi cơn bão xảy ra và các phong trào hoạt động để **đón lấy** chúng, ngay cả khi ban đầu chúng có vẻ như thất bại. Đôi khi, một phong trào nhìn thấy một cơn bão nổi lên trên thế giới và **đuổi theo** nó. Vào những lúc khác, một phong trào tạo ra một cơn bão mới khi nhận thấy có cơ hội phù hợp.

Leadership compass – La bàn lãnh đạo: Mô tả các nhà lãnh đạo dựa trên các mô hình và giá trị lãnh đạo của họ. *Người thủ lĩnh cộng đồng* kết hợp một mô hình lãnh đạo quyền lực mới với một cam kết với các giá trị quyền lực mới. Họ muốn làm nhiều hơn với sức mạnh của cộng đồng, họ muốn làm cho cộng đồng của

mình mạnh mẽ hơn. *Người khích lệ* có giá trị quyền lực mới như hợp tác, tính minh bạch và sự tham gia, nhưng lãnh đạo theo cách thức quyền lực cũ. *Người kết nạp* triển khai một cộng đồng, khéo léo sử dụng các công cụ và chiến thuật quyền lực mới, nhưng làm như vậy để phục vụ các giá trị quyền lực cũ, và để tập trung quyền lực cho chính mình. *Người chủ lâu đài* phối hợp các giá trị quyền lực cũ với một mô hình lãnh đạo quyền lực cũ. Đây là mô hình lãnh đạo truyền thống, dựa trên quyền hạn được quy định mà hầu hết chúng ta đều quen thuộc, được phổ biến rộng rãi trong các lĩnh vực như quân sự, kinh doanh và giáo dục.

Meme drop – Trào lưu mạng: Một thông điệp hoặc ý tưởng được thiết kế nhằm mục đích truyền đi trên các trang mạng, trở nên sống động nhất khi được phối hợp, chia sẻ và tùy chỉnh bởi các cộng đồng ngang hàng. Ví dụ: *Thách thức Giội xô đá lên đầu*, biểu tượng chú ếch xanh Pepe the Frog.

New power – Quyền lực mới: Được tạo nên bởi nhiều người, nó cởi mở, có sự tham gia và được thúc đẩy theo hướng ngang hàng. Nó hoạt động giống như một dòng chảy (current), và như nước hay điện, nó mạnh nhất khi nó dâng lên. Mục tiêu với quyền lực mới là truyền tải nó đi.

Quyền lực cũ được nắm giữ bởi một số ít người. Nó khép kín, không thể tiếp cận, và được quản lý từ trên xuống. Nó hoạt động như một loại tiền tệ (currency). Một khi đã đạt được, nó được tích trữ và trở nên mạnh mẽ khi có nhiều để chi tiêu.

New power behaviors – Những hành vi quyền lực mới: Chia sẻ, gia nhập, phối hợp, gây quỹ, sản xuất và định hình.

Những hành vi quyền lực cũ là tuân thủ và tiêu thụ.

New power brand – Thương hiệu quyền lực mới: Một thương hiệu được thiết kế để truyền cảm hứng cho sự tham gia.

New power circle – Vòng tròn quyền lực mới: Một nhóm gồm các bên quan tâm xung quanh một cộng đồng quyền lực mới, có thể tác động đến số phận của nó và bị ảnh hưởng bởi nó.

New power compass – La bàn quyền lực mới: Các tổ chức được phân biệt dựa trên hai trục: *mô hình* và *giá trị. Người thủ lĩnh cộng đồng* là một mô hình quyền lực mới với các giá trị quyền lực mới. *Người khích lệ* tuyên bố giá trị quyền lực mới nhưng hướng đến một mô hình quyền lực cũ. *Người chủ lâu đài* là một mô hình quyền lực cũ với các giá trị quyền lực cũ . *Người kết nạp* là một mô hình quyền lực mới được sử dụng để củng cố các giá trị quyền lực cũ.

New power decision tree – Cây Quyết định quyền lực mới: Bốn câu hỏi để quyết định xem tổ chức của bạn có nên chuyển sang quyền lực mới hay không. Chúng đề cập đến chiến lược, việc kiểm soát, tính hợp pháp và cam kết lâu dài.

New power models – Các mô hình quyền lực mới: Được kích hoạt bởi hoạt động của cộng đồng – nếu không có họ, những mô hình này chỉ là những chiếc thuyền rỗng.

Các mô hình quyền lực cũ được kích hoạt bởi những gì mà mọi người hoặc tổ chức sở hữu, hiểu biết hoặc kiểm soát mà không ai khác có được – một khi các mô hình quyền lực cũ mất đi những điều đó, họ sẽ mất lợi thế.

New power triangle – Tam giác quyền lực mới: Ba thành phần của một cộng đồng quyền lực mới, bao gồm *những người tham gia, lực lượng siêu tham gia* và *chủ sở hữu* hoặc *người quản lý nền tảng.*

New power values – Các giá trị quyền lực mới: Niềm tin vào việc quản trị phi chính thức, quyết định chọn tham gia, cộng tác, minh bạch triệt để, văn hóa nhà sản xuất và liên kết ngắn hạn.

Các giá trị quyền lực cũ bao gồm niềm tin vào việc quản trị chính thức, cạnh tranh, bảo mật, chuyên môn và liên kết lâu dài.

Participants – Những người tham gia: Những người tham gia vào một nền tảng quyền lực mới và có xu hướng hình thành đại đa số người dùng của nó.

P **articipation farms – Trang trại cùng tham gia:** Các nền tảng

kỹ thuật số có hàng rào và thu hoạch vì lợi ích của riêng họ từ các hoạt động hàng ngày của hàng triệu hoặc hàng tỷ người tham gia.

Participation premium – Phần thưởng cho sự tham gia: Giá trị gia tăng được tạo ra bằng cách tập hợp các mục đích cao hơn, lợi ích về vật chất, và sự tham gia trong một giao dịch.

The participation scale – Mức độ tham gia: Đưa ra các hành vi mà các mô hình quyền lực cũ và mới được thiết kế để truyền cảm hứng, từ ít nhất đến nhiều nhất cho sự tham gia. Các mô hình quyền lực mới hiệu quả nhất biết cách điều hướng mọi người mở rộng mức độ tham gia.

Platform owners – Chủ sở hữu nền tảng: Thực thể có quyền kiểm soát ai được phép tham gia vào nền tảng và ban quản trị của nó, quyết định cách phân phối giá trị và thậm chí quyết định nền tảng được đầu tư phát triển hay đóng cửa. Trường hợp không có chủ sở hữu, *người quản lý nền tảng* thỉnh thoảng đóng vai trò lãnh đạo không chính thức.

Platform strongman – Người nắm quyền trong nền tảng: *Người kết nạp* người triển khai các công cụ và phương pháp quyền lực mới để nâng cao các giá trị độc đoán.

Problem solvers and solution seekers – Người giải quyết vấn đề và người tìm kiếm giải pháp: Thuật ngữ được giáo sư đại học NYU Hila Lifshitz-Assaf mô tả, những người trong tổ chức chống lại những nỗ lực mở rộng cho sự tham gia của cộng đồng rộng lớn hơn và những người dễ dàng thực hiện bước dịch chuyển. *Người giải quyết vấn đề* tự khẳng định mình trong giá trị chuyên môn của quyền lực cũ, trong khi *người tìm kiếm giải pháp* mở rộng ranh giới thế giới chuyên nghiệp của họ để mời những người bên ngoài tham gia vào.

Shapeshifter – Người chuyển đổi: Một nhân tố quyền lực mới trong trang phục quyền lực cũ, một nhân vật có uy tín không thể tranh cãi trong thể chế cũ, người làm thuận tiện cho con đường thay đổi. Người chuyển đổi có thể được xem là thế lực tương phản với *người phá vỡ,* là người ngoài cuộc thường “di chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ”.

Shaping – Định hình: Cách một nhà lãnh đạo quyền lực mới ảnh hưởng đến các quy tắc chung và định hướng cho cộng đồng của mình, đặc biệt là theo những cách thức vượt ra ngoài thẩm quyền chính thức của họ.

Signaling – Truyền tín hiệu: Cách một nhà lãnh đạo quyền lực mới làm cho cộng đồng cảm thấy mạnh mẽ hơn thông qua lời nói, cử chỉ hoặc hành động của mình.

Structuring – Xây dựng cơ cấu: Đặt ra cấu trúc và thông lệ ở nơi cho phép sự tham gia và các hoạt động. Một nhà lãnh đạo quyền lực mới "xây dựng cấu trúc cho sự tham gia".

Super-participants – Lực lượng siêu tham gia: Những người đóng góp tích cực nhất cho một nền tảng và thường là những người tạo ra các tài sản cốt lõi hợp thành sức mạnh của nền tảng và tạo nên giá trị của nó.